



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX OF THE SELECTED COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Valenta

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Tomáš Valenta**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh komunikačního mixu vybraného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (podle potřeby)

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je vytvoření doporučeného komunikačního mixu pro vybranou společnost za účelem akvizice nových klientů u osobních účtů.

### Základní literární prameny:

BÁRTA, V. a kol. Retail marketing. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

ČERVENÝ, R. a kol. Business plán – krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing - Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a KELLER, L. K. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá komunikačním mixem bankovní společnosti a jejím hlavním cílem je návrh nového komunikačního mixu, vycházejícího z provedených analýz. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska, ze kterých jsou odvozeny následující dvě části práce. Ve druhé části jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V poslední části jsou vypracovány konkrétní návrhy a jejich implementace pro komunikační mix bankovní společnosti.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the communication mix of the banking company. Its main task is to design a new communication mix based on the performed analyses. Theory is described in the first part and serves as basis for following parts. Second part reveals analyses of an external and internal environment of the company. The last part states exact proposals and their implementation for the communication mix of the banking company.

## **Klíčová slova**

analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, bankovní společnost, komunikační mix, propagace, SWOT analýza, účet

## **Key words**

external environment analysis, internal environment analysis, banking company, communication mix, promotion, SWOT analysis, account

### **Bibliografická citace**

VALENTA, Tomáš. *Návrh komunikačního mixu vybraného podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119732>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce František Milichovský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

Bc. Tomáš Valenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce, panu Ing. Marku Baránkovi, řediteli pobočky Raiffeisenbank Olympia, za poskytnuté informace a ochotu a své rodině za podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>1 CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Vymezení problému a stanovení cíle práce .....	13
1.2 Metodika a postupy řešení .....	13
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Právní úprava bankovních společností.....	14
2.2 Definice marketingu.....	14
2.3 Marketingové prostředí .....	16
2.3.1 Makroprostředí.....	16
2.3.2 Mikroprostředí .....	18
2.4 SLEPT analýza.....	19
2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	21
2.6 Segmentace trhu .....	22
2.6.1 Business to Consumer trh .....	22
2.6.2 Business to Business trh .....	23
2.7 SWOT analýza .....	23
2.7.1 SWOT strategie.....	24
2.8 Metoda 7S .....	25
2.9 Marketingový mix .....	27
2.9.1 Produkt.....	27
2.9.2 Cena .....	28
2.9.3 Propagace.....	29
2.9.4 Distribuce.....	30
2.9.5 Lidé .....	30
2.9.6 Materiálové prostředí .....	31
2.9.7 Procesy.....	31



2.10	Marketingová komunikace.....	32
2.10.1	Obecná komunikace.....	32
2.10.2	Obecné komunikační modely .....	33
2.10.3	Nástroje marketingové komunikace .....	34
2.10.4	Nové nástroje marketingové komunikace.....	35
<b>3</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÁ SITUACE .....</b>	<b>38</b>
3.1	Charakteristika podniku .....	38
3.1.1	Základní údaje.....	39
3.2	SLEPT analýza.....	40
3.2.1	Sociální oblast.....	40
3.2.2	Legislativní oblast.....	41
3.2.3	Ekonomická oblast.....	42
3.2.4	Politická oblast.....	44
3.2.5	Technologická oblast .....	45
3.3	Porterova analýza pěti sil .....	46
3.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů .....	46
3.3.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	46
3.3.3	Hrozba substitutů .....	47
3.3.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	47
3.3.5	Rivalita firem působící na daném trhu.....	48
3.4	Metoda 7S .....	48
3.4.1	Strategie .....	48
3.4.2	Struktura.....	49
3.4.3	Systémy.....	50
3.4.4	Spolupracovníci .....	50
3.4.5	Styl vedení .....	51
3.4.6	Schopnosti a dovednosti .....	52

3.4.7	Sdílené hodnoty .....	52
3.5	Sortiment .....	53
3.6	Marketingový mix .....	55
3.6.1	Produkt .....	55
3.6.2	Cena .....	59
3.6.3	Distribuce .....	60
3.6.4	Marketingová komunikace .....	61
3.6.5	Lidé .....	65
3.6.6	Materiálové prostředí .....	66
3.6.7	Procesy .....	67
3.7	Segmentace trhu .....	68
3.7.1	Segmentace podle počtu klientů .....	69
3.7.2	Segmentace podle bilanční sumy .....	69
3.8	Rozhovory s potenciálními klienty .....	70
3.8.1	Rozhovor č. 1 .....	71
3.8.2	Rozhovor č. 2 .....	72
3.8.3	Rozhovor č. 3 .....	73
3.8.4	Rozhovor č. 4 .....	74
3.9	SWOT analýza .....	75
3.9.1	Silné stránky .....	75
3.9.2	Slabé stránky .....	76
3.9.3	Příležitosti .....	76
3.9.4	Hrozby .....	77
3.9.5	Numerické vyjádření .....	78
3.9.6	Strategie podle matice TOWS .....	79
<b>4</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>82</b>
4.1	Reklamy .....	82

4.2	Sociální sítě .....	83
4.2.1	Instagram .....	84
4.2.2	Spolupráce s influencery .....	86
4.2.3	Facebook .....	88
4.3	Promo akce .....	89
4.4	Úprava tištěných materiálů .....	93
4.5	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	94
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>97</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>		<b>100</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>104</b>

## ÚVOD

V dnešní době jsou bankovní společnosti a jimi poskytované produkty a služby součástí našeho každodenního života, aniž bychom si uvědomovali, jak velkou roli v něm hrají. Účet u banky má v současnosti již téměř každý a placení platební kartou se stalo vítaným ulehčením při ekonomickém styku s okolím. Vzhledem k tomu, že bankovních společností je na trhu v České republice hned několik desítek, musí upravovat jejich komunikaci s klienty tak, aby pro ně byla srozumitelná a banky skrze ní dokázaly předat informace a provést akvizici nových klientů. Tato diplomová práce se zabývá návrhem komunikačního mixu bankovní společnosti.

První část práce vymezuje teoretická východiska, která jsou využívána při zpracování analytické a návrhové části této práce. Zabývá se právní úpravou bankovních společností, vymezuje základní pojmy marketingu a marketingového prostředí, zpracovává teoretická východiska jednotlivých metod pro analýzu, definuje marketingový mix, včetně jeho součástí a marketingovou komunikaci, včetně nových nástrojů využívaných v praxi.

V analytické části práce je představena zvolená bankovní společnost a provedeny: SLEPT analýza; Porterova analýza pěti sil; Metoda 7S; rozebrání sortimentu a marketingového mixu společnosti; segmentace trhu; výzkumná část formou rozhovorů s potenciálními klienty a závěrečné shrnutí za pomoci SWOT analýzy.

Návrhová část práce obsahuje vytvoření vlastních návrhů řešení pro komunikační mix zvolené společnosti, jejich implementaci a předpokládaný přínos.

# 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

V následující kapitole jsou vytyčeny cíle pro diplomovou práci a uvedené postupy, metody a analýzy, na jejichž základě je diplomová práce vypracována.

## 1.1 Vymezení problému a stanovení cíle práce

Diplomová práce je pojata, jako návrh komunikačního mixu pro bankovní společnost Raiffeisenbank, a.s. Hlavním cílem práce je vytvoření doporučeného komunikačního mixu pro vybranou společnost za účelem akvizice nových klientů u osobních účtů.

Na základě analýz navrhnout opatření ke zlepšení s přibližným finančním ohodnocením a uvedením nutných podmínek pro realizaci opatření do praxe a porovnání stavu před zavedením a po zavedení příslušných opatření.

## 1.2 Metodika a postupy řešení

Vybrané metody a analýzy jsou nejdříve popsány v teoretické části. Zde je hlavním smyslem příslušné metody a analýzy vysvětlit a poukázat na případná úskalí aplikace v praxi. Analytická část se již zaměřuje na použití jednotlivých metod a analýz přímo na Raiffeisenbank, kdy na konci je provedeno vyhodnocení. Na základě výsledku jsou v poslední části navrženy konkrétní opatření ke zlepšení.

Použité metody a analýzy:

- **Metoda 7S** – faktory: strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty;
- **Marketingový mix** – produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, materiálové prostředí, procesy;
- **Segmentace trhu** – segmentace B2B a B2C trhů;
- **SLEPT analýza** – stanovení faktorů: sociální, legislativní, ekonomický, politický a technologický, v působnosti na bankovní společnost;
- **Porterův model pěti konkurenčních sil** – odběratelé, dodavatelé, substituty, míra rivality stávající konkurence, nová konkurence;
- **SWOT analýza** – stanovení: silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb;
- **Výzkum** – prostřednictvím dotazníkového šetření.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola se věnuje teoretickým východiskům diplomové práce, představení hlavních pojmů, základních analýz a metod z prostředí marketingové komunikace vhodných pro bankovní společnost.

### 2.1 Právní úprava bankovních společností

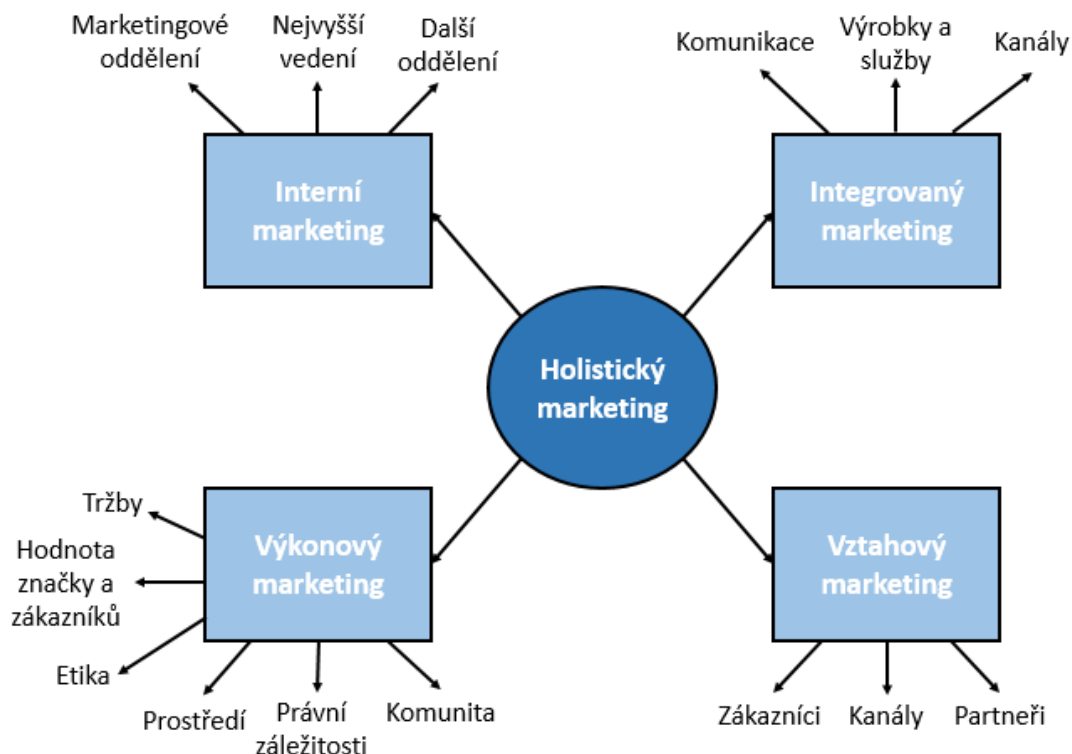
Bankovní společnosti patří mezi nejvýznamnější finanční instituce působící na finančním trhu. Zprostředkovávají každodenní toky finančních prostředků, a to domácností, firem i státu. Takto významná činnost musí být pod regulací zákonů, které mimo jiné stanovují pravidla pro to, co banky smí vykonávat za činnosti a naopak, co vykonávat nesmí. Činnost a postavení banky v České Republice je upraveno v zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách. Dohled nad bankami vykonává Česká národní banka, která pro činnost komerčních bank uděluje licenci. Právní forma vyžadovaná zákonem je akciová společnost se základním kapitálem v minimální výši 500 milionů Kč. Obchodní banky se zaměřují na přijímání vkladů od veřejnosti (jsou jednou z mála finančních institucí, které tyto vklady mohou přijímat) a poskytování úvěrů. Banky můžeme rozlišovat dle zaměření na určitý druh služeb, které poskytují. Podle tohoto hlediska rozlišujeme banky:

- investiční,
- rozvojové,
- exportní,
- hypoteční,
- spořitelny,
- univerzální, ve kterých nepřevažuje konkrétní služba apod. (1, s. 62)

### 2.2 Definice marketingu

Ucelenou jednotnou definicí pro marketing, jak konkrétně nejlépe vystihnout význam, bychom hledali marně. V pohledu na marketing se liší i světoví autoři. *“Marketing je společenský řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.”* (2, s. 35)

**Holistický marketing** – je v 21. století jedním z nových přístupů. Je založen na uznání, že v marketingu záleží na všem a je třeba se na veškeré složky marketingových aktivit či procesů dívat široce a v jejich vzájemné závislosti. Společnosti by měly, pro udržení svého postavení na trhu, marketing neustále podle potřeby obměňovat. (2, s. 49) Čtyři komponenty holistického marketingu jsou znázorněny na Obr. 1.



**Obr. 1: Holistický marketing**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 49)

**Vztahový marketing** – snahou je vytvoření hlubokých a trvalých vztahů s klíčovými protějšky, kterými jsou: zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (dodavatelé, distributoři apod.) a členové finanční komunity (akcionáři, investoři, analytici apod.). Například se jedná o přípravu individuálních nabídek produktů a služeb zákazníkům. Získání nového zákazníka, podle Kotlera, může totiž stát až pětkrát více, než udržení toho stávajícího, proto klade vztahový marketing důraz i na retenci zákazníků. (2, s. 50-51)

**Integrovaný marketing** – spočívá v přípravě marketingových aktivit s vědomím toho, že celek je větší než součet jeho jednotlivých částí. Integrovaná musí být i komunikace ve společnosti. Integrovaný marketing si tedy můžeme představit, jako soubor činností, které společnost zákazníkovi poskytuje v případě nákupu jejího produktu či služby. Zákazník totiž kromě samotného výrobku či služby očekává jeho dopravu, instalaci, zaškolení, průběžný servis, případně jeho následnou likvidaci. (2, s. 51)

**Interní marketing** – jeho cílem je najímat, školit a motivovat zaměstnance, kteří se ztotožňují s marketingovými postoji společnosti a v důsledku toho budou poskytovat kvalitní služby zákazníkům. Důležité je si uvědomit, že marketingové aktivity namířené dovnitř společnosti mohou být i přínosnější než ty namířené směrem ven. Úsilím interního marketingu je vize, poslání a strategické plánování prostupující celou společností, tedy od vrcholného managementu až po řadového zaměstnance. (2, s. 52)

**Výkonový marketing** – si klade za cíl pochopení finančních i nefinančních důsledků marketingových aktivit pro firmu a lidskou společnost. Při zhodnocení výsledků společnosti je potřeba se dívat nejen na tržby, ale i na další veličiny, například tržní podíl, spokojenost zákazníků, kvalitu poskytovaných služeb a jiné. Je třeba při marketingových aktivitách brát v potaz i environmentální, etické, právní a společenské dopady. (2, s. 54)

## **2.3 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí je složeno ze všech činitelů a sil vně marketingu, které mají potenciál ovlivňovat marketingový management ve schopnosti navazování a udržování vztahů s cílovými zákazníky. Zahrnuje makroprostředí, jako širší společenské síly, které působí na společnost, a mikroprostředí, jako síly působící blízko společnosti. (3, s. 130)

### **2.3.1 Makroprostředí**

Společnost působící v makroprostředí ovlivňují následující faktory, které pro ní mohou znamenat příležitosti k možnému růstu anebo naopak hrozby, k možné stagnaci a ztrátě současného postavení na daném trhu. Danými faktory jsou: (3, s. 135)

**Demografické prostředí** je z marketingového hlediska velice důležitý faktor, jelikož zkoumá lidskou populaci, která tvoří daný trh. Hlavními sledovanými aspekty jsou: velikost populace, hustota zalidnění, věk, pohlaví, rasové složení, vzdělání, složení daného pracovního trhu. Všechny tyto aspekty jsou vyhodnocovány pomocí statistických údajů, které slouží, jako podklady pro predikci budoucího vývoje. (3, s. 135-146)

**Ekonomické prostředí** zkoumá kupní sílu obyvatelstva na daném trhu. Zejména rozdělení příjmů, kdy:

- Horní třída – bude poptávat luxusní a nákladné zboží;
- Střední třída – bude, co se týče ekonomického chování, obezřetnější s občasnými výkyvy směrem k luxusnějším statkům;



- Nižší třída – bude poptávat jenom základní statky, jako jsou: potraviny, oblečení, bydlení a energie;
- Nejchudší třída – je odkázaná na sociální dávky, bude tedy poptávat rovněž jenom základní statky, ale s jejich placením bude mít obtíže.

Dalším aspektem, kromě tříd, jsou nákupní zvyklosti. Ty se mění s růstem příjmů a vycházejí z Engelových zákonů. S růstem příjmu spotřebitele klesá podíl výdajů na potraviny a bydlení, a naopak narůstá podíl ostatních výdajů a úspor. (3, s. 147-148)

**Přírodní prostředí** zkoumáme z marketingového hlediska především jako přírodní zdroje, nacházející se na daném území. Množství surovin, jakými jsou například ropa, uhlí, drahé kovy, dřevo apod., a jak s nimi daný stát hospodaří. V poslední době roste tlak na snižování znečištění ve výrobním procesu, s ohledem na životní prostředí. (3, s. 148-149)

**Technologické prostředí** je zřejmě nejdynamičtější a nejrychleji se rozvíjejícím faktorem ovlivňujícím makroprostředí podniku. Marketéři by se měli zaměřovat především na technologické trendy spočívající v rychlosti technologických změn, na nárůst rozpočtů na výzkum a vývoj, i na drobná zlepšení produktů či služeb a na rostoucí veřejnoprávní regulaci technologií. (3, s. 152-153)

**Politické prostředí** vyhodnocuje míru legislativních omezení regulujících dané odvětví v daném státě. Míra regulace by měla být taková, aby podporovala konkurenční prostředí, chránila podniky, spotřebitele i zájmy celé společnosti a zajistila subjektům rovné postavení. V poslední době sílí trend na etiku, společenskou zodpovědnost a spolupráci s místními zájmovými skupinami, například při ochraně přírody, zvířat, zranitelných sociálních skupin apod. Společnosti musí vývoj v této oblasti sledovat a počítat s ním při strategickém plánování. (3, s. 154-155)

**Kulturní prostředí** je tvořeno institucemi a základními kulturními hodnotami, které zahrnují základní postoje, názory a hodnoty společnosti. Tyto hodnoty jsou zpravidla předávány výchovou rodičů a školami a tím formují pohled člověka na svět. V poslední době dochází k poklesu loajality a důvěry zákazníků a zaměstnanců obchodních společností. Marketingoví specialisté se tedy musí zaměřit na vytvoření nové cesty k jejich znovuzískání. To by se mělo projevit především v reklamních kampaních, v dobročinných aktivitách podniku a v celkové snaze o vybudování pozitivní image a reputace společnosti. (3, s. 156-157)

### 2.3.2 Mikroprostředí

Obchodní společnost v mikroprostředí navazuje vztahy hned s několika subjekty. Hlavním vztahem je vztah se zákazníky společnosti a snahou je vytváření hodnoty a uspokojení zákazníka. K tomuto účelu musí podnik navazovat kontakty s dalšími činiteli tohoto prostředí – ostatní oddělení, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. (3, s. 130)

**Ostatní oddělení** zahrnují nejen top management, ale také finanční oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, oddělení nákupů a účetnictví. Všechny tyto skupiny vytvářejí vnitřní prostředí společnosti a plní poslání, cíle, strategii a politiku, které top management stanoví. Všechna oddělení musí pracovat ve vzájemné synergii a s jasným cílem splnit hlavní cíl společnosti, kterým je vytvoření nadprůměrné hodnoty a uspokojení pro zákazníka. (3, s. 130-131)

**Dodavatelé** představují důležitou součást systému a zdroj k vytváření hodnoty. Úkolem marketérů je sledování spolehlivosti dodavatelů, cenových trendů klíčových vstupů a dalších faktorů, které mohou způsobit poškození spokojenosti zákazníka. Vztahy s dodavateli by měly být spíše na partnerské úrovni. (3, s. 131)

**Marketingoví zprostředkovatelé** jsou společnosti, které podniku pomáhají s jeho propagací, prodejem a distribucí. Jsou to jednak fyzické distribuční společnosti, ale také marketingové agentury či finanční zprostředkovatelé. Distributoři zajišťují úschovu (skladování), přepravu a další služby pro obchodní společnost. Marketingové agentury se zabývají marketingovým výzkumem, vytvářením reklam a mediálního obrazu společnosti. Finančními zprostředkovateli jsou banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další subjekty, které pomáhají s financováním či s pojištěním spojeným s podnikáním společnosti. (3, s. 132-133)

**Zákazníci** jsou nejdůležitějším subjektem pro společnost. Jejich trhy můžeme dělit na šest základních typů, kterými jsou:

- Spotřebitelské trhy, které se skládají z jednotlivců a domácností nakupujících pro osobní spotřebu;
- Průmyslové trhy, nakupující pro další zpracování či použití ve vlastním výrobním procesu;
- Trhy obchodních mezičlánků, které nakupují za účelem předprodaní se ziskem;

- Institucionální trhy, které jsou tvořeny školami, nemocnicemi, pečovatelskými domy a dalšími institucemi, poskytujícími služby lidem v jejich péči.
- Trhy státních zakázek tvořené státními institucemi, které nakupují za účelem výkonu veřejné správy;
- Mezinárodní trhy, které zahrnují spotřebitele, výrobce, mezičlánky i vlády jako kupující z jiných zemí. (3, s. 132-133)

**Konkurenti** představují významnou hrozbu pro postavení společnosti na trhu. Úkolem marketingových manažerů je volba správné konkurenční marketingové strategie s cílem poskytnutí vyšší hodnoty a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Tu volí na základě velikosti své společnosti a pozici v daném odvětví. (3, s. 133-134)

**Veřejnost** je tvořena rozmanitými skupinami s potenciálním zájmem na schopnosti společnosti dosáhnout svých cílů, či případně na ni má vliv. Těmito skupinami jsou např. finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost či zaměstnanci. (3, s. 134-135)

## 2.4 SLEPT analýza

Tato analýza se užívá ke zkoumání vnějšího prostředí společnosti. Její název se skládá ze slov označujících pět oblastí okolí společnosti. Kromě SLEPT analýzy existuje také analýza PEST, která neobsahuje oblast právních faktorů. Podle mého názoru je vhodnější pro účely zkoumání okolí bankovní společnosti použít analýzu SLEPT, jelikož bankovní sektor podléhá, jak již bylo zmíněno výše, přísné právní regulaci a kontrole. (4, s. 54)

- Sociální oblast
- Legislativní oblast
- Ekonomická oblast
- Politická oblast
- Technologická oblast

**Sociální oblast** obsahuje společenské a demografické faktory. Doporučuje se hodnotit zejména: společensko-politický systém a klima ve společnosti; hodnotové stupnice a postoje zaměstnanců, zákazníků, konkurentů apod.; životní úroveň a životní styl společnosti; demografické faktory, struktura populace a další. Jedním z těchto faktorů

může být například rostoucí znalost cizích jazyků, zadluženost společnosti a finanční gramotnost populace, trend stárnutí populace a prodlužování aktivního věku, trend zvyšování počítačové gramotnosti apod. (4, s. 58)

**Legislativní oblast** představuje právní faktory ovlivňující podnikání společnosti. V rámci analýzy této oblasti se zaměřujeme na analýzu dodržování platné legislativy a předvídání budoucího vývoje legislativy. Kromě národních zákonů ovlivňují legislativní oblast také mezinárodní smlouvy a nařízení či směrnice Evropské Unie. Například v oblasti ochrany osobních údajů a obchodních informací bylo v nedávnu přijato obecné nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679, o ochraně osobních údajů (tzv. GDPR). Takto významná legislativní změna představovala pro společnost, jako jsou obchodní banky, velkou hrozbu, na kterou se bylo třeba připravit dostatečně předem. (4, s. 61)

**Ekonomická oblast** vymezuje ekonomické potažmo makroekonomické faktory, které významně ovlivňují situaci společnosti. Jedná se především o stádium hospodářského cyklu ekonomiky, stávající politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politiku, míru inflace a další ukazatele. Při analýze těchto faktorů je třeba identifikovat faktory, které budou pro společnost znamenat hrozbu, nebo naopak příležitost. (4, s. 63)

**Politická oblast** úzce souvisí s oblastí ekonomickou. Při analýze je nutno zohledňovat i faktory, které souvisejí s politikou země. Politická rozhodnutí totiž mohou významně ovlivňovat ekonomickou situaci země a podmínky pro podnikání. Vliv mohou mít například následující faktory: orientace vítězné politické strany (pravice, levice, populisté, nacionalisté apod.); bezpečnostní situace ve státě; hrozící embarga, války, nepokoje; sociální politika vlády (zvyšování minimální mzdy, sociální dávky, podpory apod.); postavení odborů ve společnosti; podpora investic; dostupnost fondů a grantů a další. (4, s. 67)

**Technologická oblast** zahrnuje další důležité faktory mající vliv na příležitosti a hrozby společnosti. Vývoj technologií umožňuje zvýšení produktivity a zefektivnění výkonu práce. Jedná se například o následující faktory: nové informační a komunikační technologie; rozvoj mobilních sítí; trend „chytrých“ telefonů; home office working a další. (4, s. 68)

## 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza odvětví neboli Porterova analýza má za cíl určení pozice společnosti v odvětví vzhledem ke konkurenci. Snahou je nalezení příležitostí zlepšujících pozici dané společnosti na trhu a hrozeb, které ji zhoršují. (5, s. 68) Tato Analýza se provádí ve dvou krocích. Nejprve označíme základní hrozby a poté hledáme, případně vytváříme, příležitosti společnosti na daném trhu. (4, s. 77) V této analýze působí pět následujících sil (viz Obr. 2).



**Obr. 2: Porterův model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4, s. 76)

**Vyjednávací síla dodavatelů** – je ovlivněna důležitostí a nahraditelností případných dodavatelů. Čím důležitější je pro společnost daný zdroj či dodavatel, tím silnější je dodavatelova vyjednávací síla. Zdroje mohou být jak materiální, tak nehmotné, například ve formě znalostí, informací, klientely, zaměstnanců a dalších. (6, s. 102)

**Vyjednávací síla zákazníků** – je jednou z největších sil působících na společnost, jelikož právě zákazníci představují nejdůležitější prvek, který zajišťuje podniku jeho existenci. (6, s. 102) Důležitými faktory jsou exkluzivnost poskytované služby či výrobku, jeho kvalita, případná existence substitutů apod. (5, s. 70)

**Hrozba substitutů** – představuje ohrožení dosavadní služby či výrobku, službou/ výrobkem podobným. Proti vzniku substitutů je jednou z možností obrany to, že společnost dodává na trh jedinečný produkt, kterému se buď kvalitou, nebo

technologickou vyspělostí může konkurence jen těžko vyrovnat, za podmínky, aby se společnost u daného produktu nedostala do ztráty. (6, s. 105)

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – lze odhadovat dle charakteru trhu, atraktivnosti dosahovaného zisku, obtížnosti vstupu na tento trh, nebo dle fáze životního cyklu trhu. V případě bankovního sektoru jsou bariérami vstupu především požadavky kladené národní legislativou k získání bankovní licence od regulátora v podobě České národní banky (forma podnikání, výše základního kapitálu apod.). (7, s. 50)

**Rivalita firem působících na daném trhu** – je největší na trzích s nízkými bariérami vstupu, hrozbou substitutů či silnými dodavateli a odběrateli. (6, s. 106) Zvyšující silou může být i fáze úpadku životního cyklu předmětného trhu či naopak jeho počátečního rozvoje, lukrativnost odvětví anebo nízká ziskovost odvětví. (4, s. 78)

## 2.6 Segmentace trhu

Segmentací trhu je proces, ve kterém společnost rozděluje své potenciální zákazníky do jednotlivých skupin, podle podobnosti jejich přání, potřeb a reakcí na marketingové působení společnosti. Segmentace na cílové trhy je důležitým nástrojem, prostřednictvím něhož si podnik volí trh, na který se bude zaměřovat. V rámci tržní segmentace společnosti také využívají targeting, který hodnotí atraktivitu jednotlivých tržních segmentů a pomáhá tím rozhodnout, na které z nich by se měla společnost zacílit, a positioning, kterým podnik určí svoji pozici na trhu a určí názor zákazníka na tento podnik a odliší od konkurence svůj výrobek či službu. (8, s. 118)

Segmentaci rozlišujeme dle toho, zda se jedná o trh korporací (B2B) či o trh spotřební (B2C).

### 2.6.1 Business to Consumer trh

V segmentaci spotřebních trhů se využívá segmentačních proměnných, které se užívají samostatně nebo ve svých kombinacích. Těmito proměnnými jsou:

- Geografická segmentace – rozdělení na národy, státy, regiony, země, města nebo čtvrti;
- Demografická segmentace – která dělí trh na skupiny dle věku, pohlaví, velikosti rodiny, životního cyklu rodiny, jejich příjmů, vzdělání, rasy či náboženství;

- Geodemografická segmentace – využívá geografických lokalit a demografických charakteristik;
- Psychografická segmentace – rozdělení na skupiny podle společenských tříd, životního stylu či povahových rysů;
- Behaviorální segmentace – dělení na segmenty podle znalostí, postojů spotřebitelů či použití produktů nebo zpětné vazby na něj. (3, s. 464-472)

### 2.6.2 Business to Business trh

Segmentace na trhu B2B probíhá zejména dle těchto proměnných:

- Demografické charakteristiky – odvětví, velikost firmy, lokalita;
- Provozní proměnné – technologie, uživatelský status, nároky spotřebitelů;
- Nákupní přístupy – organizace podle nákupních funkcí, struktura vedení, povaha současných vztahů, obecné nákupní zásady a nákupní kritéria;
- Situační faktory – naléhavost, konkrétní využití, velikost zakázek;
- Osobní charakteristiky – podobnost kupce s prodejcem, postoj k riziku, loajalita.

Segmentace na korporátním trhu může být prováděna též podle velikosti zákazníka, geografických lokalit či podle nákupních přístupů a kritérií. (3, s. 477-478)

## 2.7 SWOT analýza

Tato analýza zkoumá příznivé a nepříznivé faktory působící na vnitřní a vnější prostředí společnosti (viz Obr. 3). Ve vnitřním prostředí zkoumáme silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, ve vnějším nás zajímají příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**). Jedná se o interní a externí audit klíčových faktorů, které ovlivňují společnost. Je důležité, aby ve SWOT analýze byly zahrnuty vždy relevantní faktory, které mají vliv na rozhodování ve firmě. (3, s. 97)

**Silné stránky** představují skutečnosti, které přinášejí určité výhody společnosti a jejím zákazníkům vůči konkurenci. **Slabé stránky** představují faktory, ve kterých si firma nevede dobře, nebo ty, ve kterých si její konkurence vede lépe. Při hodnocení silných a slabých stránek může být vycházeno ze stavu marketingového mixu podniku (4P případně 7P). Je vhodné, aby jednotlivým kritériím byla přisouzena váha a dále byla analýza vyhodnocována pomocí škálování. (9, s. 129). Příkladem silných stránek jsou

například: vedoucí pozice na trhu; přístup ke špičkovým technologiím; kolektiv zkušených pracovníků apod. Příkladem slabých stránek jsou například: malé povědomí o společnosti; špatný motivační program pro zaměstnance; zastaralé vybavení apod.

**Příležitosti** znamenají skutečnosti, které mohou společnosti přinést úspěch, ať už ve formě zvýšené poptávky či lepšího uspokojení zákazníků. **Hrozby** naproti tomu představují události, skutečnosti, či trendy, které potenciálně mohou způsobit snížení poptávky nebo nespokojenost zákazníků (9, s. 129). Příklady příležitostí: hospodářský růst; demografické změny; technologie apod. Příklady hrozeb: nový konkurent; nepříznivá politická situace; nepříznivá situace na trhu práce apod.

	Příznivé	Škodlivé
Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

**Obr. 3: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 97)

### 2.7.1 SWOT strategie

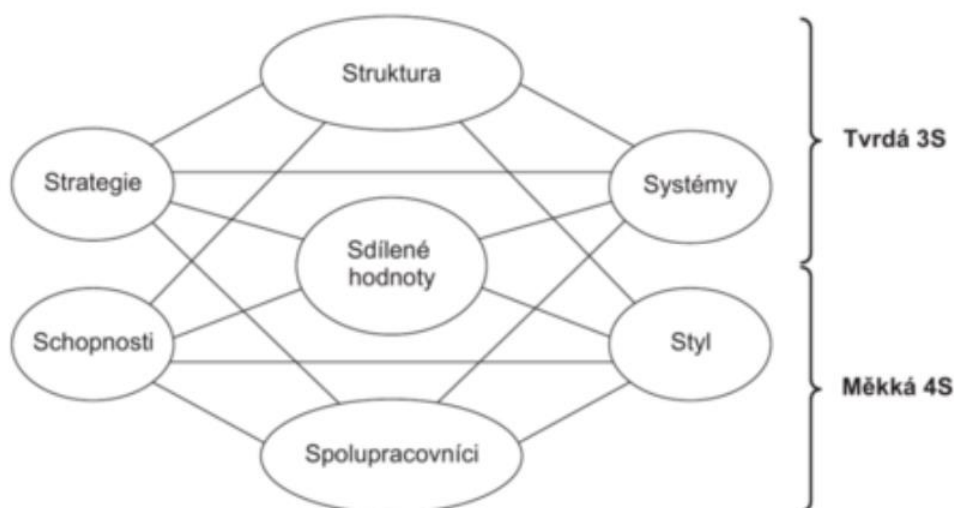
Po provedení SWOT analýzy se můžeme zaměřit na jednotlivé SWOT strategie. K jejich rozboru slouží tzv. matice TOWS, která obsahuje strategie:

- maxi-maxi (SO) – spočívá v maximalizaci silných stránek a příležitostí;
- maxi-mini (ST) – maximalizace silných stránek se současnou minimalizací hrozeb;
- mini-maxi (WO) – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí;
- mini-mini (WT) – minimalizace slabých stránek a hrozeb společnosti.



## 2.8 Metoda 7S

McKinseyho model 7S řadíme do strategické analýzy. Slouží ke zkoumání interních faktorů ovlivňujících společnost. Analýza pochází ze 70. let minulého století a jedná se o jednu z nejrozšířenějších metod. Metoda obsahuje sedm faktorů, které dělíme na **tvrdé faktory**, sem řadíme: Strategie, Struktura, Systémy. Jsou to faktory, které můžou využívat společnosti napříč odvětvím. Na druhé straně jsou zbylé čtyři faktory: Styl, Spolupracovníci, Sdílené hodnoty řadíme do tzv. **měkkých faktorů**, které jsou jedinečné pro každou společnost. Jedná se o sedm vzájemně propojených faktorů, které musíme brát v úvahu, jestliže chceme být úspěšní při zavádění jakýchkoliv změn strategického charakteru (viz Obr. 4). (10, s. 73)



**Obr. 4: McKinseyho model 7S.**  
(Zdroj: 10, s. 73)

**Strategie** – společnost si sama zvolí svojí misi/poslání v čem chce působit, tu označujeme jako podnikatelská strategie. O stupeň níže se nachází business strategie, kde nalezneme postupy a taktiky, jak tohoto poslání dosáhnout. Na nejspodnějším stupni se nachází funkční strategie, jedná se například o marketingovou strategii či finanční strategii. (10, s. 74)

**Struktura** – je efektivní rozdělení podniku na dílčí části, zpravidla dle odbornosti svého zaměření. Podnik si sám volí, jakou organizační strukturu bude mít. Organizační struktura má nejčastěji grafické zobrazení, ze kterého plyne, které oddělení je kterému nadřizeno a kterému naopak podřizeno. Nejčastější organizační struktury jsou:

- Liniová – jeden vedoucí, jasně definována nadřizenosť/podřizenosť;

- Funkcionální – každý specializovaný úsek má podle své funkce svého vedoucího;
  - Liniově štábní – rozdělení na jednotlivé útvary;
  - Divizní – rozdělení na jednotlivé divize;
  - Maticová – ve výrobních podnicích, organizační struktura řazena jako matice.
- (10, s. 74)

**Systémy** – slouží ke každodennímu řízení společnosti a to jak po formální, tak i neformální stránce. Nalezneme zde: manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů a další. Pro společnost je důležité, aby byla nastavena pokud možno co nejužší spolupráce mezi zmíněnými systémy, aby nedocházelo ke komunikačním šumům nebo dokonce k nepokrytí nějaké činnosti ve společnosti. (10, s. 74)

**Spolupracovníci** – sem řadíme lidské zdroje (z anglického výrazu Human Resources, zkráceně HR) pracující ve společnosti. Rozlišujeme na kvantifikovatelné aspekty: zvyšování kvalifikace pracovníků, odměňovací a motivační systém pro pracovníky, velikost fluktuace zaměstnanců, poměr pohlaví, věkové rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci. A na nekvantifikovatelné: vztahy na pracovišti, schopnost pracovat v týmu, loajalita vůči společnosti. (10, s. 74)

**Styl vedení** – jakým stylem vede vedoucí pracovník své podřízené, případně jak jsou řešeny případné problémy. Styl vedení vychází z organizační struktury společnosti potažmo její organizační směrnice, kde je upraveno: kompetence a rozsah rozhodování nadřízeného pracovníka. Nejčastější styly vedení dělíme na:

- Direktivní – vedoucí rozhoduje sám;
- Demokratický – ostatní členové mají možnost vyjádřit své názory;
- Volný průběh (laissez faire) – vedoucí nechává volný průběh, vůbec nezasahuje do práce podřízených. (10, s. 75)

**Schopnosti a dovednosti** – zde kromě kvalifikace jednotlivých pracovníků, musí být brány v úvahu kladné či záporné synergetické efekty na daném pracovišti. Pro zvyšování schopností pracovníků musí být na daném pracovišti vytvořeny podmínky, vedoucí pracovník musí mít na paměti, že jeho podřízení potřebují určitý čas, než si nové poznatky osvojí a musí tolerovat drobné neúspěchy. Proces zvyšování kvalifikace probíhá rychleji,

pokud zaměstnanci sdílí hodnoty společnosti a akceptují důvody, pro které je na ně kladená nutnost zvýšení kvalifikace. Dalším faktorem pro urychlení získání nových dovedností je, když sám vedoucí pracovník jde ostatním příkladem, případně je nápomocen ostatním zaměstnancům. (10, s. 75)

**Sdílené hodnoty** – poslání společnosti ve vztahu ke svému okolí. Můžeme je chápat jako například společenskou odpovědnost vyrábět bezpečné výrobky a zároveň při výrobě zbytečně nezatěžovat životní prostředí. Do sdílených hodnot řadíme i vizi společnosti, která vyjadřuje, kde by se v budoucnosti společnost chtěla nacházet. (10, s. 75)

## **2.9 Marketingový mix**

Jedná se o marketingový nástroj, který zpopularizoval Philip Kotler. Podle Kotlera samotnému vypracování marketingového mixu musí předcházet strategické rozhodnutí spočívající: v segmentaci trhu, zacílení a umístění/pozicování (označováno jako STP) pro daný produkt. Marketingový mix se snaží o odhadnutí potřeb potenciálních zákazníků na zvoleném trhu. Snahou marketingového mixu je, aby vyvolal poptávku po svém produktu. Složky marketingového mixu jsou flexibilní, aby pokud možno co nejlépe odpovídaly produktu. Jednotlivými složkami jsou:

- Produkt (Product);
- Cena (Price);
- Propagace (Promotion);
- Místo (Place).

Marketingový mix je také označován, jako 4P a to podle anglických výrazů uvedených v závorkách. (11, s. 24-25)

V rámci diplomové práce, která se zabývá bankovními službami, je nutné zabývat se marketingovým mixem služeb. V případě poskytování služeb se přidávají další tři faktory. Jedná se pak o marketingový mix služeb – 7P. Těmito faktory jsou: lidé, materiální prostředí a procesy. (9, s. 22)

### **2.9.1 Produkt**

Pod slovem produkt chápeme nejenom výrobek, ale i službu. Z marketingového hlediska dělíme produkt ještě na jádro produktu a rozšiřující efekty. Jádrem produktu je konkrétní

vlastnost vyjadřující, k čemu je daný produkt určený. Například u bankovního účtu se jedná o možnost uložení finančních prostředků.

Rozšiřující efekty dělíme na:

- Efekty prohlubující užité vlastnosti produktu;
- Efekty, které vytvářejí předpoklady k odlišnému používání výrobku;
- Efekty spojené s prodejními službami.

Mezi efekty prohlubující užité vlastnosti produktu nalezneme kvalitu. U bankovních účtů se jedná zejména o kvalitu zabezpečení účtu samotného, dále komunikační přístup k účtu, hustotu pokrytí pobočkové sítě banky, velikost poplatku za vedení účtu, velikost úroku z vkladu a další.

U efektů, které vytvářejí předpoklady k odlišnému používání výrobku – se jedná o název dané banky, její logo, jméno daného produktu či motto banky. V poslední době u zákazníků stoupá povědomí o značce a následná asociace s vlastnostmi konkrétního produktu. Například u Raiffeisenbank – výběr z bankomatů všech bank bez poplatků.

Efekty spojené s prodejními službami – jedná se o individuální nastavení pro konkrétního klienta, například: způsob doručení platební karty, výše limitů na kartě, možnost nastavení si vlastního pinu, volba vzhledu karty apod. (11, s. 28-29)

Mezi rozšiřující efekty můžeme řadit také tzv. doprovodné služby, které můžeme definovat jako služby, které jsou nabízeny jako doplňkové s vlastním produktem. Doprovodné služby mají dvě základní složky, a to přidanou hodnotu a stupeň bezstarostnosti pro zákazníka. Přičemž přidaná hodnota je jisté očekávání zákazníka, že mu nákup daného produktu přinese něco víc, než by musel vynaložit pro jeho získání a stupeň bezstarostnosti představuje množství úsilí, které musí na pořízení produktu zákazník vynaložit. Aby společnost poskytovala kvalitní doprovodné služby, musí mít velmi dobrou znalost nákupního chování zákazníka a povědomí o jeho potřebách a požadavcích. (13, s. 31-45)

### **2.9.2 Cena**

Je množství finančních prostředků, které musí zákazník zaplatit, aby získal požadovaný produkt. Přitom se snaží, pokud možno o co nejnížší úbytek jeho důchodu, naopak prodávající se snaží inkasovat za svůj produkt, pokud možno co nejvyšší cenu

a maximalizovat tím svůj zisk. Pro zákazníka je cena jakýmsi identifikátorem kvality, zákazník očekává, že zboží s vyšší cenou bude kvalitnější, než zboží s cenou nižší. Naopak podezřele nízká cena může v zákazníkovi vzbudit dojem, že se jedná o nekvalitní zboží nebo o prodejce s pochybnou pověstí. Z psychologického hlediska se využívají tzv. „baťovské“ ceny končící na 9 například: 199 Kč, u základních potravin se setkáváme s cenou 9,90 Kč. V marketingu označujeme za správnou cenu tu, za kterou je zákazník ochoten daný produkt koupit a zároveň prodávající prodat. Přitom ani jedna ze stran nemá převahu, na trhu je dostatek zákazníků a zároveň dostatek prodávajících daný produkt. (11, s. 29-34)

Marketingové oddělení společnosti volí podle stanovené strategie i cenovou politiku společnosti. Cílem cenové politiky je především dosažení návratnosti investice a udržení určitého podílu na trhu a objemu tržeb, udržení stávajících a získání nových zákazníků. Je součástí celkové marketingové strategie. Cenová politika poté určuje metodu určení ceny produktů či služeb. Stanovení ceny ovlivňuje řada faktorů, které můžeme dělit na faktory:

- Externí – těmi jsou charakter trhu, charakter poptávky, cenová elasticita nabídky, konkurence a zákazníci;
- Interní – zahrnují marketingové cíle firmy, organizaci cenové politiky včetně míry centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách, marketingový mix nebo diferenciaci produktů.

Nejčastěji jsou používány tyto metody stanovení ceny:

- metody orientované na náklady – stanovení na základě struktury nákladů, náklady určují nejnížší výši ceny, horní hranici poté určuje poptávka;
- metody orientované na poptávku – využití elasticity poptávky, která vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky;
- metody orientované na konkurenci- *orientace na cenu v oboru* (going-rate-pricing), jako průměr konkurenčních cen nebo *orientace na cenového vůdce*. (9, s. 272-281)

### 2.9.3 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace, má hlavní účel v reklamním sdělení o produktu společnosti směrem k potenciálním zákazníkům. V rámci komunikace se

snaží kromě představení konkrétního produktu o prezentování samotné značky a jejích hodnot. Aby byla marketingová komunikace efektivní, snaží se o identifikaci cílových zákazníků na zvoleném trhu. Nejčastější formy marketingové komunikace jsou podle V. Bárty:

- reklama;
- podpora prodeje;
- přímý marketing;
- práce s veřejností (PR);
- sponzoring;
- komunikace prostřednictvím nových medií (on-line komunikace). (11, s. 34)

#### **2.9.4 Distribuce**

Pro podnik tento aspekt marketingového mixu hraje důležitou roli. Představuje, jak pokud možno co nejefektivněji dostat svůj produkt ke konečnému spotřebiteli, za účelem prodeje. V dnešní době distribuce produktu přechází z poskytovatele na externí společnosti, a to z několika důvodů: snížení nákladů, propracovaná logistická síť, zkrácení doby dodání apod. Rozhodne-li se společnost využívat vlastní distribuční síť, jedná se o jedno z nejrizikovějších rozhodnutí vrcholného managementu společnosti. Vytvoření vlastní distribuční sítě patří k nejnákladnějším projektům ve společnosti. Odladění distribuční sítě je otázka roků a klade na manažery vysoké nároky na jejich zkušenosti, jelikož případné změny v distribuční síti musí být dlouhodobě připravovány předem, protože každá z nich může mít dalekosáhlé následky. (11, s. 36-37)

#### **2.9.5 Lidé**

Ve službách hrají lidé důležitou roli, jelikož jsou to oni, jakožto zaměstnanci společnosti, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. Zákazník hodnotí kvalitu poskytovaných služeb, kterou dostává od společnosti prostřednictvím jejich zaměstnanců. Proto by měla společnost přijímat do svých řad vhodné zaměstnance, se kterými vhodně pracuje prostřednictvím vzdělávacích a motivačních systémů. Zaměstnanci by měli dodržovat předepsaný dress code, přicházejí-li do kontaktu se zákazníky. (12, s. 22-23)

### **2.9.6 Materiálové prostředí**

Vzhledem k nehmotné povaze služeb, existuje riziko, že zákazník neumí dostatečně ohodnotit poskytovanou službu dříve, než ji sám využije. Společnosti se tomuto riziku snaží předcházet dodáním materiálové podoby či prostředí, například tisknutím informačních letáků a brožur s vlastnostmi dané služby. Dalším důkazem může být i dress code – vhodné oblečení zaměstnanců vzbuzuje v zákaznících důvěru k poskytované službě, potažmo k celé společnosti. (12, s. 23)

### **2.9.7 Procesy**

Poskytovaná služba se skládá z několika procesů, které jsou pro zákazníka více nebo méně viditelné a tvoří pro něj jeden celek, potažmo zážitek ze služby. Zákazník očekává, že bude rychle obsloužen nebo alespoň dostane informaci, jak dlouho bude muset čekat, než na něj přijde řada. Proces čekání je vhodné tedy zákazníkovi zpříjemnit nabídkou nápojů, přístupem k Wi-Fi síti, možností posezení, nebo odložení si kabátu. Dalším z procesů je vhodné vysvětlení poskytované služby, přitom tento proces nesmí zákazníka zavalit zbytečnými a pro něj přitom nepotřebnými informacemi. Pro poskytovatele služeb je nezbytné, aby své procesy pokud možno zjednodušovali nebo alespoň zrychlili jejich poskytování při zachování požadované kvality služeb, za to jsou následně hodnoceni zákazníky, buď samotným nákupem služby, případně zpětnou vazbou. (12, s. 23)

Procesy lze klasifikovat dle mnoha kritérií, nejdůležitějším dělením je ale dělení na procesy:

- Hlavní – proces, ve kterém přímo vzniká hodnota pro společnost, který má přímý kontakt se zákazníkem a je zakončený uspokojením zákazníka příslušným produktem či službou;
- Vedlejší/podpůrné – veškeré ostatní procesy, které mají za cíl podporu procesů hlavních. Jsou ideální na outsourcing, jelikož jsou obvyklejší a univerzálnější.

Další procesy jsou procesy:

- Řídící – které zahrnují aktivity nutné pro chod společnosti, ale samy o sobě nepřinášejí zisk. Jsou jimi např. plánování, vytváření strategií apod.;
  - Outsoursované – poskytované externími firmami, zajišťované mimo společnost.
- (12, s. 181)

## **2.10 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace zahrnuje všechny komerční i nekomerční komunikace, které mají za cíl podpořit marketingovou strategii podniku.

### **2.10.1 Obecná komunikace**

Je řízeným procesem, který informuje, přesvědčuje či ovlivňuje cílové zákazníky a vede s nimi dialog. Jádrem je přenos zprávy, která má konzistentní obsah o značce, produktu či podniku, jelikož zákazníci nerozlišují jakým způsobem, či marketingovým nástrojem se k nim informace dostávají. Je třeba docílit propojení jednotlivých složek marketingové komunikace (potažmo marketingového mixu), aby v mysli zákazníka došlo k integraci sdělení a vytvoření jednotného uceleného obrazu, tedy k vytvoření integrované marketingové komunikace. Cílem marketingové komunikace tedy je:

- poskytovat informace o výrobku či službě, či samotné společnosti;
- zvýraznit výrobek či službu a odlišit je od konkurenčních;
- upozornit na užitek a hodnotu výrobků, či služeb;
- přesvědčit zákazníka, aby produkt přijal;
- zvýšit poptávku;
- stabilizovat obrát;
- upevňovat vztahy se zákazníky a veřejností. (14, s. 182)

Marketingovou komunikaci můžeme členit na komunikaci:

- tematickou – o produktu, či značce;
- zaměřenou na image – zlepšení vztahů s cílovými skupinami a zlepšení povědomí o značce.

Dále na komunikaci:

- podlinkovou – přesvědčení zákazníka, zaměření na aktivity;
- nadlinkovou – reklama v médiích.

Mezi cílové skupiny marketingové komunikace patří uživatelé produktů, stávající kupující, potenciální kupující, iniciátoři, rozhodovatelé či ovlivňovatelé nákupu. (9, s. 297-298)



### 2.10.2 Obecné komunikační modely

Komunikační modely představují nástroje ke stanovení cílů marketingové komunikace. Nejznámějšími modely jsou model AIDA, DAGMAR a model STDC.

a) **Model AIDA** (attention, interest, desire, action) vychází z toho, že kupující prochází několika stádii, a to stádiem pozornosti, zájmu, přání a činu. Tím pomáhá společnosti identifikovat vztah, který zákazník k produktu má a podle něj poté změnit styl marketingové komunikace ve formě představení produktu a upozornění na jeho výhody, anebo motivace k nákupu tohoto výrobku. (15, s. 143)

b) **Model DAGMAR** (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results) na rozdíl od modelu AIDA vychází z toho, že každý potenciální zákazník prochází kroky: awareness – povědomí, comprehension – pochopení, conviction – přesvědčení a action – akce. Tento model také obsahuje 9 komunikačních efektů. Na jaký z nich se zaměřit, závisí na situační analýze nebo průzkumu cílových zákazníků. (15, s. 145). Těmito efekty jsou:

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Potřeba dané kategorie; | 6. Pomoc při nákupu;    |
| 2. Povědomí o značce;      | 7. Nákup;               |
| 3. Znalost značky;         | 8. Spokojenost;         |
| 4. Postoj ke značce;       | 9. Loajalita ke značce. |
| 5. Záměr koupit značku;    |                         |

c) **Model STDC** (See-Think-Do-Coddle) je modelem, který je dle jeho autora (A. Kaushik) využitelný v online marketingu. Klíčovými jsou 4 prvky, a to:

- See – cílem je zaujetí potenciálních zákazníků, kteří zatím nechtějí danou službu, či výrobek koupit. Cílovou skupinou tedy jsou, v případě bankovní společnosti, např. lidé, kteří potřebují půjčit peníze.
- Think – cílem je zjištění, kdy zákazníci, kteří mají zájem službu, či výrobek koupit, svoji potřebu uspokojí. Cílovou skupinou jsou v tomto případě např. lidé, kteří potřebují půjčit peníze a zrovna o půjčce přemýšlí.
- Do – cílem je přesvědčit úzkou skupinu zákazníků, kteří jsou rozhodnutí výrobek, či službu zakoupit, aby ji koupili právě v našem podniku. Cílovou skupinou budou

např. lidé, kteří potřebují půjčit peníze, zrovna o půjčce přemýšlí a rozhodli si ji vzít právě teď.

- Coddle – cílem je udržení zákazníků, kteří již službu či výrobek koupili, prostřednictvím péče o zákazníky. V tomto případě budou cílovou skupinou např. osoby, které si půjčku vzaly již vícekrát než dvakrát. (16)

### **2.10.3 Nástroje marketingové komunikace**

Nástroji marketingové komunikace jsou: reklama, podpora prodeje, public relations a publicita, direct a interaktivní marketing, ústní šíření, osobní prodej, události a zážitky. Tyto nástroje můžeme dle jejich charakteru dělit na nástroje:

- externí – cílem je upozornění na samotnou existenci společnosti a její vymezení vůči konkurentům, informování o umístění, sortimentu, cenovém zaměření či o poskytovaných službách. Patří sem reklama, public relations a direct marketing;
- interní – které jsou v místě prodeje a používají se při návštěvě prodejny zákazníkem. Patří sem osobní prodej, podpora prodeje, P-O-P reklama, merchandising a podobně. (14, s. 191-192)

#### **a) Reklama**

Forma placené neosobní propagace prostřednictvím tištěných, vysílacích, síťových, elektronických a displejových médií. Jedná se tedy o prezentaci v novinách, časopisech, rádiích a televizích, webových stránkách, billboardech či plakátech. Je nejpoužívanějším a nejznámějším nástrojem marketingové komunikace.

#### **b) Podpora prodeje**

Přestavuje krátkodobou formu impulzů, které podněcují k vyzkoušení, či k nákupu. Zahrnuje podporu spotřebitelů (kupóny, vzorky atd.), prodejních partnerů (speciální výrobky v obchodech) a prodejců (soutěže pro prodejce). Patří sem tedy veletrhy, soutěže, loterie, odměny a dárky, výstavy, věrnostní programy či reklamní předměty.

#### **c) Události a zážitky**

Aktivity a programy s cílem speciální interakce se zákazníky, které společnost k tomuto účelu sponzoruje. Patří sem sportovní, umělecké, zábavné události a aktivity, jako např. festivaly, exkurze či firemní muzea.

#### **d) Public relations a publicita**

Zahrnují interně či externě zaměřené aktivity na zaměstnance, či zákazníky, vládu nebo média, jejichž cílem je podpora a ochrana image společnosti a propagace jejich výrobků, či služeb. Jedná se tedy např. o proslovy, semináře, charitativní činnost, publikace, lobbying, firemní časopisy či publikace.

#### **e) Přímý a interaktivní marketing**

Jedná se o způsob přímé komunikace s cílovými zákazníky, prostřednictvím telefonu, mailu, či internetu s cílem vyvolat odezvu, či dialog s těmito zákazníky. Zahrnují např. telemarketing, teleshopping, webové stránky, firemní blogy, či katalogy.

#### **f) Ústní šíření**

Ústní, psaná, či elektronická komunikace, jejíž cílem je zjištění zkušeností s nákupem, či získání zpětné vazby k používání výrobku, či služby. Může probíhat tváří v tvář, chatováním či prostřednictvím blogů.

#### **g) Osobní prodej**

Interakce probíhající tváří v tvář s potenciálními zákazníky, s cílem daný produkt prezentovat a prodat. Jedná se o prodejní prezentace, či setkávání, incentivní programy, veletrhy apod. (2, s. 518-519)

### **2.10.4 Nové nástroje marketingové komunikace**

S vývojem moderních technologií se mění i způsob marketingové komunikace. K tomu, aby tato komunikace byla efektivní, je třeba zaujmout cílové zákazníky novým, neotřelým způsobem. V poslední době se uplatňuje tzv. promotional marketing (propagační marketing), který označuje soubor nástrojů orientovaných na podporu prodeje s využitím např. incentivních programů (programy vzbuzující motivaci), což zahrnuje tyto moderní trendy v komunikaci společnosti se zákazníkem: guerilla marketing, digitální marketing, online marketing, mobilní marketing, marketing na sociálních sítích, viral marketing, event marketing, direct marketing a další. (17, s. 27)

**Guerilla marketing**, jehož taktika je založena na: 1) udeřit na nečekaném místě, 2) zaměřit se na přesně vytipované cíle, 3) ihned se stáhnout zpět, je vlastně nekonvenční marketingovou kampaní vytvořenou za účelem dosažení maximálního efektu při využití minimálních zdrojů. Existuje několik typů tohoto marketingu, např. ambush marketing (parazitování na aktivitách konkurence), buzz marketing (vyvolání „šeptandy“, rozruchu a debaty o produktu, či značce) a podobně. (17, s. 45-47)

**Digitální marketing** je souhrnným označením pro marketing prováděný na internetu, za pomoci digitálních technologií. Jednotlivými formami tedy jsou on-line marketing, či marketing na sociálních sítích. (17, s. 53)

**On-line marketing** se využívá za účelem podpoření značky tyto nástroje: bannerová reklama, mikrostránky, virové kampaně, on-line PR, tvorbu komunit, či věrnostních programů. Všechny tyto nástroje spočívají v interakci s cílovou skupinou, pro kterou je důležitý design. Toho využívají např. tzv. mikrostránky, které interagují s uživatelem, jejich využití je např. ve hrách na mobilních telefonech, ke kterým se jejich uživatelé vrací každý den. Tato pravidelná interakce usnadňuje použití např. sales promotion. (17, s. 56-58)

**Marketing na sociálních sítích** je fenoménem současné doby. Díky rozšíření používání sociálních sítí jako je Facebook, Twitter či Instagram vzrostl i význam marketingové komunikace firem na těchto sítích. Novým trendem v této oblasti je placená spolupráce s tzv. influencery, kteří mají např. na síti Instagram velký počet odběratelů, a proto i velký vliv na jejich chování. Tomu, co tento influencer svým odběratelům doporučí, vzroste prokazatelně poptávka a často dochází i k tomu, že společnost, která si tohoto propagátora najala, není ani na takový zájem o produkt připravená a ten je pak během pár hodin vyprodaný.

**Viral marketing** představuje pasivní či aktivní formu marketingu, který má za cíl zaujmout zákazníky, aby se o daném produktu či službě bavili. Tento druh marketingu je založen na kreativním nápadu a jeho zpracování, umístění jeho obsahu např. na sociální síť, zhodnocení efektivity a dopadů na poptávku. Jde ve své podstatě o zajímavé reklamní sdělení, které donutí uživatele k jeho sdělení. Toto sdělení se pak šíří internetem jako virus, od toho slovo viral, virální, virový. Velkou výhodou tohoto druhu marketingové komunikace je nízká finanční náročnost. (17, s. 79)

**Event marketing** je založen na zážitcích, které pro své zákazníky společnost připraví. Tyto události mají v cílovém segmentu vyvolat psychické a emoční reakce, které vedou k podpoře dobrého jména a značky společnosti a jejich produktů či služeb. Často se jedná o aktivity se sportovním, kulturním či politickým podtextem pod záštitou dané společnosti. (17, s. 85-88)

**Direct marketing** je založen na přímé interakci, či individuálním kontaktu se zákazníkem, s okamžitou zpětnou vazbou. Jeho formami jsou například katalogy, telemarketing, elektronický obchod, emailing a podobně. (17, s. 91)

### 3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÁ SITUACE

Tato část práce se zaměřuje na základní charakteristiku vybrané společnosti a provedení zvolených analytických metod, kterými jsou: Metoda 7S, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil. Též je provedena segmentace trhu, identifikace částí marketingového mixu společnosti a výzkum prostřednictvím rozhovorů. Celou kapitolu zakončuje SWOT analýza, která shrnuje získané poznatky.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Společnost Raiffeisenbank a.s. působí na Českém bankovním trhu od roku 1993. Jedná se o dceřinou společnost skupiny Raiffeisen bank International AG (RBI) se sídlem ve Vídni. Skupina RBI působí v regionu střední a východní Evropy (CEE) ve 14 zemích, kde má přibližně 2 400 poboček a obsluhuje 16,5 milionů zákazníků. Akcie RBI jsou od roku 2005 kótované na vídeňské burze. Historie Raiffeisenbank spadá do 19. století do Německa k Friedrichovi Wilhelm Raiffeisenovi, z jehož idejí skupina vychází. Z té doby pochází i logo celé skupiny RBI, které používá i česká Raiffeisenbank – dvě zkřížené koňské hlavy (německý Giebelkreuz). Ty symbolizují ochranu rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním ohrožením, tento symbol můžeme vidět na mnoha štítech budov po celé Evropě. V dnešním kontextu je logo interpretováno, jako znak silné a stabilní banky poskytující vysoce kvalitní a moderní služby, která je zárukou bezpečí pro její klienty. Z loga společnosti (viz Obr. 5) se odvíjí také oficiální barvy, které společnost používá při své propagaci, a těmi jsou černá a žlutá. (18)



**Obr. 5: Logo Raiffeisen Bank.**  
(Zdroj: 18)

Tuzemská Raiffeisenbank v loňském roce oslavila 25 let působení na českém trhu, logo bylo doplněno o číslovku 25. Během tohoto působení se česká Raiffeisenbank rozrostla v roce 2008 o eBanku (fúze). Z tohoto spojení dodnes zůstalo zachované pojmenování účtu „eKonto“. Další spojení proběhlo v roce 2016 o nákup retailové české části Citibank, toto spojení v bance dodnes běží prostřednictvím převzatých kreditních karet. Poslední

rozšíření proběhlo v roce 2017 o české pobočky Zuno Bank AG. Zuno Bank patřila mezi první online banky na našem tuzemském bankovním trhu. (18)

Společnost Raiffeisenbank nabízí komplexní spektrum služeb: osobní a firemní účty, úvěrové produkty, spořicí a investiční produkty, poradenství a mnoho dalších služeb. Společnost si zakládá na klientské spokojenosti, což má vyjádřené i ve svém mottu: „banka inspirovaná klienty“. V této oblasti banka dosahuje velkých úspěchů, jelikož čtyřikrát za sebou (2015–2018) vyhrála ocenění klientsky nejpřívětivější banky roku v rámci soutěže pořádané Hospodářskými novinami. (18)

### **3.1.1 Základní údaje**

Informace o společnosti, které jsou uvedené v Obchodní rejstříku (19):

Obchodní firma:	Raiffeisenbank a.s.
Datum zápisu:	25. června 1993
Spisová značka:	B 2051 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 4, Hvězdova 1716/2b, PSČ 140 78
Identifikační číslo:	49240901
Právní forma:	Akciová společnost (s dualistickým systémem orgánů – nejvyšší orgán: valná hromada, statutární orgán: představenstvo, kontrolní orgán: dozorčí rada.)
Předmět podnikání:	předmětem podnikání společnosti jsou bankovní obchody a další činnosti uvedené v povolení působit jako banka, vydaném podle zák. č. 21/1992 Sb.
Základní kapitál:	11 060 800 000 Kč, splaceno: 100 %
Akcie:	1 106 080 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč
Statutární orgán – představenstvo:	Ing. Igor Vida – Předseda a členové
Dozorčí rada:	12 členů

## 3.2 SLEPT analýza

Popisuje oblasti, které působí na Raiffeisenbank z vnějšího prostředí. V rámci diplomové práce se budu zabývat oblastmi, které působí na banku celorepublikově. Pro dané oblasti jsou vybrané nejstěžejnější body, které na banku působí.

### 3.2.1 Sociální oblast

V rámci diplomové práce zkoumám trh B2C. Pro tyto trhy je v rámci sociálních faktorů klíčový ukazatel: počet obyvatel ve vybraných věkových kategoriích, průměrný věk obyvatel, počet pracujících a podnikajících osob.

Pro společnost Raiffeisenbank (dále jen RB) jsou relevantní věkové kategorie: 12-17, 18-26, 27-35, 36-55, 56-70 let. Kategorii 12-17 let představují mladiství, kterým účet u společnosti musí založit jejich zákonný zástupce, osobám mladším 12 let účet lze založit (Student Premium), ale nelze k němu vystavit platební kartu. Kategorie 18-26 let zahrnuje studenty, kterým RB nabízí studentský účet (Student Premium). Kategorii 27-35 let představují klienti, kteří obvykle poptávají účet bez poplatků (eKonto Smart) a kategorii 36-55 let představují náročnější klienti, kteří jsou ochotní za vyšší typ účtu (eKonto Komplet) platit měsíční poplatek. Kategorie 56-70 let zahrnuje seniory, pro které momentálně banka nemá speciální typ účtu, tzn., nabízí jim účty Smart a Komplet.

**Tab. 1: Počet obyvatel ve věkových kategoriích v letech 2015-2017.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Českého Statistického Úřadu, 2018)

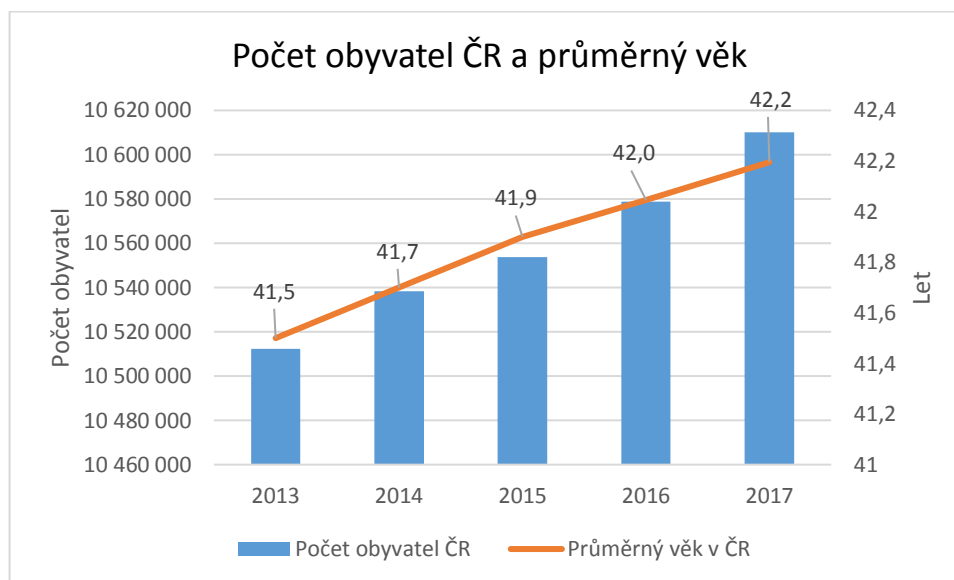
Počet obyvatel ČR	12-17	18-26	27-35	36-55	56-70
2015	547 964	1 088 422	1 347 929	3 062 359	2 069 939
2016	552 184	1 045 868	1 315 852	3 111 126	2 052 572
2017	560 686	1 008 522	1 296 852	3 144 337	2 042 896

Z Tabulky 1 vyplývá, že pro studentský typ účtu je potenciál kolem 1,5 miliónu klientů, pro účet eKonto Smart je potenciál téměř 1,3 milionů obyvatel, pro typ eKonto Komplet 3,1 milionů potenciálních klientů, a v kategorii 56-70 let je potenciál přes 2 miliony možných klientů, kterým by banka mohla nabídnout speciální typ účtu pro „seniory“.

K zavedení speciálního typu účtů pro seniory vypovídá následující Graf 1, který zobrazuje trend stárnutí populace v České republice. Z tohoto grafu můžeme zjistit, že počet obyvatel se zvyšuje a také roste průměrný věk populace. Lze očekávat, že trend bude pokračovat i v dalších letech, z čehož vyplývá, že poroste počet obyvatel v kategorii



56-70 let. To je příležitost pro banku, aby vytvořila produkt na míru potenciálním zákazníkům v dané skupině.



**Graf 1: Počet obyvatel ČR a jejich průměrný věk.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Českého Statistického Úřadu, 2018)

Pro banku je před otevřením účtu pro klienta důležitou informací, zda klient pracuje a kde (z důvodu původu peněz, které budou na daný účet plynout) a podle toho nabízí osobní či podnikatelský typ účtu. V následující Tabulce 2 najdeme počet obyvatel, kteří pracují na hlavní pracovní poměr a kteří podnikají.

**Tab. 2: Počet zaměstnaných a podnikajících osob v ČR.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Českého Statistického Úřadu, 2018)

	2015	2016	2017
Počet zaměstnaných (HPP)	5 075 884	5 187 435	5 262 691
Počet podnikatelů celkem	839 896	875 407	864 474

Z této tabulky vyplývá, že počet zaměstnaných na hlavní pracovní poměr má meziročně rostoucí trend, trend počtu podnikatelů meziročně kolísá. Banka by se měla i přesto zaměřovat na podnikatelské účty, jelikož částky, které jsou na ně vkládány, jsou mnohonásobně vyšší než částky na osobních účtech.

### 3.2.2 Legislativní oblast

Legislativní okolí bankovní společností můžeme dělit na okolí obecné, vyplývající z obecných právních požadavků na právnické osoby, a okolí zvláštní, které se vztahuje pouze na banky.

Obecné legislativní faktory plynou ze skutečnosti, že právnická osoba podniká na území ČR. Základními předpisy v tomto případě jsou: zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech; zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřeneckých fondů; zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů; Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Tyto zákony upravují obecné povinnosti vzniku právnických osob, uzavírání smluv, podnikání společností, pravomoci jejich orgánů, zápisy do veřejných rejstříků a daňových povinností.

Ze zvláštního legislativního okolí pro bankovní společnosti vyplývají povinnosti především ze zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Povinnou právní formou bankovní společnosti je akciová společnost, která musí požádat o licenci Českou Národní banku. Minimálně výše jejího základního kapitálu činí 500 milionu Kč (tvořeno peněžitými vklady). Žádost má stanovenou povinnou písemnou formu, která musí obsahovat kromě základních informací také zdůvodnění žádosti včetně strategického záměru banky, obchodního plánu a analýzy trhu a řadu listinných dokumentů, které jsou podkladem pro správní řízení. Ve správním řízení jsou posuzováni hlavní akcionáři banky podle jejich finanční síly, osoby navrhované do statutárních a řídících orgánů banky dle jejich odborné a morální způsobilosti. Licence je pak vydána na dobu neurčitou a obsahuje výčet činností, ke kterým je banka oprávněna. Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 získaly zahraniční banky jiného členského státu EU možnost působit na území České republiky na principu tzv. jednotné licence, kdy jim postačí licence udělena jejich domovskou centrální bankou. K České národní bance musí splnit tzv. oznamovací proceduru.

Kromě výše zmíněného zákona, se na činnost bankovních společností, mimo jiné vztahují předpisy týkající se ochrany osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů), který nedávno prošel novelizací na základě nařízení EU o ochraně osobních údajů GDPR, a předpisy na ochranu spotřebitelů (zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele a zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru) a řada dalších.

### **3.2.3 Ekonomická oblast**

Pro působení banky na tuzemském trhu jsou zásadní vyhlašované sazby Českou národní bankou:

- dvoutýdenní repo sazba ČNB (někdy označována jako 2T Repo);

- lombardní sazba;
- diskontní sazba.

Od těchto sazeb odvíjí Raiffeisenbank svojí cenovou politiku pro vyčíslení zejména spotřebitelských úvěrů a případných sankcí. Na vývoj sazeb má velký podíl ukončení měnových intervencí centrální bankou v roce 2017, kdy se snažila držet kurz české koruny vůči euru pod hranicí 27 Kč/EUR, do té doby byly všechny sazby dlouhodobě zmrazeny na svých historických minimech. Průlom přichází 4. 8. 2017, kdy dochází ke zvednutí 2T repo sazby z 0,05 % na 0,25 %, současně tato sazba činí od 2. 11. 2018 1,75 %. Dne 4. 8. 2017 zároveň dochází ke zvýšení lombardní sazby z 0,25 % na 0,50 %, současně tato sazba činí od 2. 11. 2018 2,75 %. U poslední diskontní sazby dochází k nárůstu až s ročním zpožděním dne 3. 8. 2018, kdy došlo ke zvýšení z 0,05 % na 0,25 %. Současně tato sazba od 2. 11. 2018 činí 0,75 %. Všechny výše vyjmenované sazby se v posledních dvou letech několikrát zvedaly a z prohlášení centrální banky vyplývá, že by mělo dojít k jednomu až dvěma posílení sazeb, a to během roku 2019. Tento vývoj má za následek snižování tzv. „levných“ peněz v ekonomice, což vede ke zvedání úrokových sazeb u úvěrů, což má pro banku za následek snížení počtu klientů, kteří by si byli ochotni za dané úrokové sazby půjčit. A zároveň banka musí vždy ze zákona posoudit, zda daný klient při svých příjmech a úvěrovém zatížení, bude úvěr schopen splatit.

Inflace v České republice začíná pozvolna stoupat, tento trend můžeme pozorovat od poloviny roku 2016, kdy se inflace pohybovala okolo 0,5 %, až na dnešních 2,7 % (začátek roku 2019). To působí zejména na klienty, kteří hledají způsob zhodnocení svých financí. Nástrojem ze strany Raiffeisenbank proti znehodnocení prostředků je možnost investování. Raiffeisenbank nabízí pestrou škálu možností, do jakých fondů může klient investovat. Záleží na preferencích klienta, jakou požaduje výnosnost daného fondu, jaké je ochoten podstoupit riziko a v poslední řadě jakou požaduje likviditu daného fondu. S volbou vhodné investiční strategie mohou pomoci osobní, případně investiční poradci na vybraných pobočkách. Další možností je zřízení spořicího účtu, kde klient může svoje peníze uložit. V současné době má Raiffeisenbank pro nové klienty spořicí účet eKonto XL s 3 % p. a., na prvního půl roku do 150 000 Kč – jedná se o velmi zajímavý akviziční nástroj a podle prvních ohlasů i velmi žádaný.

Nezaměstnanost působí aktuálně na banku hned ve dvou rovinách. V první rovině – z pohledu klientů, kdy je v současné době (začátek roku 2019) aktuálně nezaměstnanost okolo 2,2 %, což má pro banku příznivý vliv. Z pohledu dlouhodobého financování, kteří mají stabilní příjmy, mohou si dovolit a jsou ochotni vzít si například větší hypotéku na bydlení, větší leasing na auto apod. Ale i v tomto případě je nutné mít vždy na paměti, že banka je povinna zhodnotit, zda si klient může vzhledem ke svým příjmům takový závazek dovolit. Například u hypotečních úvěrů od podzimu 2018 dochází k poklesu, a to z důvodu růstu úrokových sazeb a zpřísnění ukazatele LTV (Loan to value), což je poměr mezi hypotečním úvěrem a zástavní hodnotou nemovitosti která činí 0,90 %.

Druhá rovina je skutečnost, že vzhledem k nízké nezaměstnanosti, je pro banku čím dál tím obtížnější najít na současném trhu práce dostatek kvalifikovaných pracovníků. Což klade zvýšené nároky na mzdové výdaje společnosti (mzdové náklady činí více než polovinu provozních nákladů celé společnosti), z důvodu zvýšení atraktivity pro nové zaměstnance a zároveň udržení současných zaměstnanců. Společnost Raiffeisenbank na to od začátku roku 2019 reagovala zavedením nového odměňovacího systému.

### **3.2.4 Politická oblast**

Pro působení bank je důležitá politická situace ve státě, zejména s ohledem na orientaci vlády a její postoje k bankovnímu sektoru. Z tohoto hlediska by se dalo politické prostředí v ČR hodnotit jako stabilní. Vláda přímo nezasahuje do působení bank a tuto kompetenci vykonává Česká národní banka. České banky musí povinně procházet zatěžkávacími testy od centrální banky, pro případ negativního vývoje ekonomiky. Na základě těchto testů vychází tuzemské banky, jako jedny z nejlépe připravených v celé Evropské unii, a to jak podle ČNB, tak i podle zahraničních pozorovatelů.

Dalším aspektem politického prostředí působícího na banku jsou uvalená embarga, banky nesmí financovat zločinecké skupiny a legalizovat výnosy z trestné činnosti, a to platí jak pro území České republiky, tak i pro mezinárodní prostředí. Z tohoto důvodu jsou v bankovních společnostech ze zákona zřízeny útvary AML (anti-money laundering), které prověřují původ finančních prostředků a identifikují vlastníky bankovních účtů.

Posledním důležitým hlediskem spadajícím do politického prostředí jsou sankční seznamy. Jedná se o seznamy lidí, popřípadě společností, kteří si nesmí založit bankovní účet, popřípadě je jejich stávající účet pozastaven, a to například z důvodu jejich podílu při anexi Krymu v roce 2014 a související válce na východě Ukrajiny.

Politické prostředí v České republice bude v budoucnu na tuzemské banky působit zpřísnující se regulací, a to jak ze strany českého regulátora v podobě České národní banky, tak ze strany Evropské unie prostřednictvím Evropské centrální banky. Bude se jednat zejména o oblast spotřebitelského financování, převodů, vkladů a výběrů hotovostí. Všechny tyto změny bude muset banka s dostatečným předstihem implementovat do svých směrnic a metodik. Do politické oblasti spadá i návrh některých levicových stran, které by v budoucnu, pokud by vyhrály volby, chtěly zavést sektorovou daň a zdanit tím zisky bank, které podle nich odtečou do zahraničí.

### **3.2.5 Technologická oblast**

Jedná se zřejmě o nejdynamičtěji rozvíjející se oblast, která momentálně působí na banku. Dnešní doba klade vysoké nároky zejména na bezpečnost, digitalizaci, uživatelskou přívětivost a rychlost systémů. Potřeby klientů, ať už se jedná o fyzické osoby anebo právnické osoby, musí banka zpracovávat do jednoho uceleného systému, přes který provádí klienti platební styk a obsluhu svých účtů. Z pohledu klienta lze provádět obsluhu účtu přes internetové bankovníctví – jedná se o nejrozšířenější přístup, kdy se za pomoci přihlašovací sms zprávy, vygenerované na základě přihlašovacích údajů, přihlásí do internetového bankovníctví. Tento přístup přihlášení využívají zejména právnické osoby. Na banku to klade velké nároky na robustnost systému, který musí zvládat zpracovávat dávkové platby, propojení přes ekonomické a účetní systémy a funkčnost zejména v pracovní době. Další způsob obsluhy je za pomoci aplikace v chytrém telefonu nebo tabletu. Tento způsob preferují naopak běžní klienti vyžadující přehlednost a rychlost přístupu k informacím o pohybu na účtu. V současné době bankovní společnosti svými aplikacemi podporují oba nejrozšířenější operační systémy, jak IOS od společnosti Apple, tak i Android od společnosti Google. Okrajové způsoby obsluhy účtů jsou prostřednictvím bankéřů, a to buď přímo na pobočce, nebo přes telefonního bankéře. Splnění všech vyjmenovaných faktorů bance přináší konkurenční výhodu v rámci klientské spokojenosti. Z technologického hlediska bude do chodu banky a jejího rozhodování v budoucnu čím dál tím více zapojená umělá inteligence, zejména při predikování vývoje trhu, chování klientů či do oblasti risk managementu.

### **3.3 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza zkoumá pět sil konkurence, které ovlivňují atraktivitu daného odvětví. Těmito silami jsou: vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozba substitutů a vstupu nových konkurentů na trh, rivalita mezi konkurenty.

#### **3.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů**

Nejdůležitějšími dodavateli z pozice banky jsou karetní společnosti, které poskytují bance platební karty. Společnost Raiffeisenbank odebírá platební karty od společností MasterCard a Visa. Od obou společností odebírá, jak debetní karty, a to verzi elektronických (hladký povrch), tak i embosovaných (vystouplý reliéf na povrchu karty), tak i kreditní karty – jenom embosované. Současný trend v Raiffeisenbank je nabízet platební karty od společnosti MasterCard, platební karty Visa jsou klientům k dispozici, ale jenom na jejich přání. Tím, že banka má v nabídce více než jednoho dodavatele platebních karet, se chrání proti růstu vyjednávací síly dodavatele ze strany poskytovatele platebních karet. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla těchto dodavatelů střední až vysoká, jelikož je zde potenciální hrozba, že se dodavatelské společnosti dohodnou.

Dalšími dodavateli jsou poskytovatelé kancelářských potřeb, úklidu poboček, ostrahy poboček, dotací a servisu bankomatů, dotací a odvodu hotovosti z pokladen, oprav vybavení poboček. Dotacemi v tomto smyslu jsou služby doplňování hotovosti do bankomatů a pokladen. Všechny tyto společnosti zajišťující tyto služby, mají nasmlouvané dlouholeté kontrakty, a to pro celopobočkovou síť. Pro banku je výhodou, že dokáže odhadnout vývoj nákladů s výhledem na cca 3-5 let dopředu a má zajištěný stabilní servis služeb pro chod své pobočkové sítě. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je, vůči velikosti banky, malá a pro banku nijak neohrožující.

#### **3.3.2 Vyjednávací síla zákazníků**

Pro Raiffeisenbank jsou zákazníci její klienti a ty banka dělí na fyzické osoby a právnické osoby, které dále ještě podrobněji segmentuje. Vyjednávací síla klientů roste s vyšší jejich vkladů a obrátu na účtu nebo počtu vlastněných produktů. Klient dostává například možnost mít osobního/podnikatelského poradce, dealingové smlouvy o individuálním směnném kurzu od určitého objemu směnové částky, možnost exkluzivního typu účtu, vlastnění zlatých karet a dalších výhod. Z tohoto pohledu se banka snaží o vzájemně výhodnou spolupráci prostřednictvím svých poradců a o udržení si bonitních klientů, na

které ve své strategii cílí. Banka nezapomíná ani na své méně bonitní klienty, například nabídkou typu účtu bez poplatku, nebo voucheru na roční vedení vyššího typu účtu zdarma.

Banka se snaží klienty, kteří přemýšlí o odchodu od banky, prostřednictvím retenčního procesu udržet tím, že jim nabídne výhodnější podmínky. V rámci retenčního procesu ale neplatí, že by banka automaticky nabízela účty bez poplatků, jak se klienti občas mylně domnívají. Vyjednávací síla klientů bankovních společností je v České republice vyšší než například u klientů mobilních operátorů, jelikož si banky neúčtují smluvní pokuty při vypovězení závazků. Výpověď bankovního účtu je zdarma a při předčasném splacení spotřebitelského úvěru je jedno procento ze zbývajících částky, kterou má klient doplatit (u mobilních operátorů je to 20 % ze zbývajících závazku), v rámci smluvní pokuty.

Další faktor zvyšující vyjednávací pozici klientů je možnost tzv. mobility, tj. kdy nová banka zašle za klienta výpověď k bankovnímu účtu do jeho původní banky a žádost o převod zbylých peněžních prostředků spolu s případnými trvalými příkazy, které má klient na svém původním účtu nastaveny. Tím je pro klienta přechod mezi bankami jednodušší a roste jeho vyjednávací pozice do případného retenčního procesu s původní bankou.

### **3.3.3 Hrozba substitutů**

Při porovnání substitutů budeme brát do úvahy běžné produkty a těmi jsou bankovní účty a spotřebitelské úvěry. Co se týče bankovního účtu, zde není plnohodnotná alternativa, především z důvodu zákonných regulací, které umožňují uzavírání účtů pouze bankovním společnostem. Substitutem zde tedy je pouze otevření účtu u jiné bankovní společnosti, nebo uzavření jiného typu účtu. Ohledně spotřebitelských úvěrů (půjčky, kontokorentní úvěry, revolvingové úvěry) platí, že jistým substitutem jsou produkty poskytované nebankovními společnostmi, ale i ty podléhají kontrole regulátora ČNB.

### **3.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Momentálně nic nenasvědčuje tomu, že by se na bankovní trh chystala vstoupit nějaká nová bankovní společnost. A to zejména z důvodu přísné regulace ze strany České národní banky. Hlavní překážku tvoří složení základního kapitálu ve výši 500 milionu Kč (tvořeno peněžitými vklady). Vstup nových konkurentů je reálný ze strany bankovních společností, které již působí v některém z členských států Evropské unie a využijí, tak možnosti jednotné licence, kdy pouze splní ohlašovací proceduru u České národní banky.

Potenciální banky mimo EU lze hledat ve východní Asii, kdy do úvahy připadají banky z Číny, popřípadě z Japonska, kde je dostatečně silný kapitál pro případný vstup na náš trh. Další možností vstupu na bankovní trh je vstup z řad nebankovních společností, které se mohou přetvořit na bankovní společnosti (například nebankovní společnost Cetelem se stala Hello Bank!).

### **3.3.5 Rivalita firem působící na daném trhu**

Vlivem poměrně velkých bariér vstupu na bankovní trh je počet bankovních společností ustálený a vzhledem k praktické neexistenci substitutů je rivalita na tomto trhu velká. Konkurenční boj probíhá mezi tradičními bankami navzájem, do tohoto boje se snaží zasáhnout i menší nově vzniklé banky, které se snaží moderními metodami odlákat klienty od zavedených bank. Těmito metodami jsou: nabízení účtů bez poplatků, zavádění nových produktů a efektivní, zajímavé reklamní kampaně. Konkurenční boj spočívá ve snaze přetáhnout klienta do své banky prostřednictvím nabízení služeb zdarma či výhodných podmínek a úrokových sazeb.

## **3.4 Metoda 7S**

Tato metoda hodnotí vnitřní faktory společnosti, a to strategii, strukturu, systémy, spolupracovníky, styl vedení, schopnosti a dovednosti, sdílené hodnoty. Všechny tyto faktory jsou vzájemně propojené a měly by obsahově směřovat k vizím a strategiím společnosti.

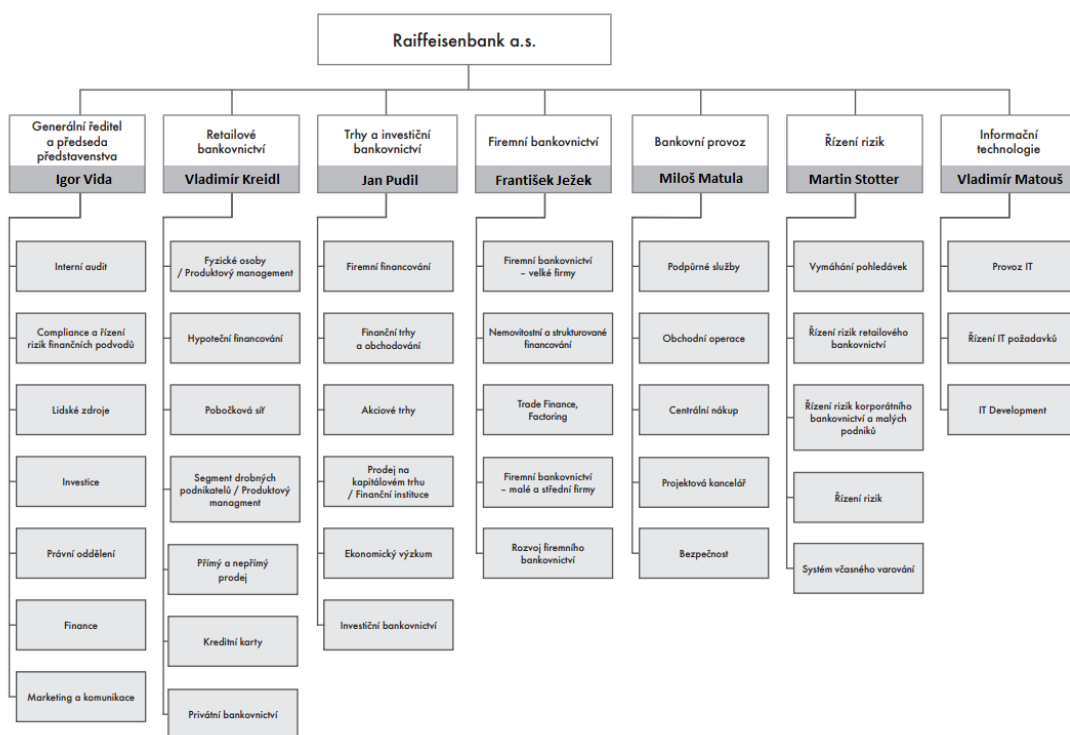
### **3.4.1 Strategie**

V této oblasti chce společnost Raiffeisenbank i na dále důsledně pokračovat v naplňování strategie, kterou má definovanou do roku 2020. Ta obsahuje zlepšování klientské spokojenosti prostřednictvím nasazení nového internetového bankovníctví, a to pro všechny klientské segmenty, včetně nových. Možností je například zpracovávání hromadných plateb, či propojení s účetními systémy. Další strategickou prioritou banky je akvizice nových klientů. Strategickým cílem banky je být i nadále atraktivním zaměstnavatelem vytvářejícím příležitosti pro osobní i profesní růst svých zaměstnanců a dosahovat tím kvalitních zaměstnanců, pro které bude mantrou dosažení spokojenosti u klientů, což vychází z motto banky „banka inspirovaná klienty.“ (20)



### 3.4.2 Struktura

V čele banky stojí předseda představenstva – generální ředitel pan Igor Vida, s dalšími šesti členy tvoří představenstvo banky. Pro názornost viz Obr. 6 organizační struktury Raiffeisenbank. Vzhledem k velikosti banky je organizační struktura poměrně rozdrobená, proto je zvolen hierarchický přístup s poměrně dosti strmým sklonem. Ve „vrchním patře“ se nacházejí členové představenstva, kde každý člen je zodpovědný za konkrétní oblast. Každý z těchto představitelů má pod sebou několik manažerů, pod které spadají přidělená oddělení. Pod těmito odděleními se nacházejí další dvě až tři vrstvy s ohledem na velikost daného oddělení a jeho působnost. Pro demonstraci si uvedme klasickou pobočku a její zařazení. Ta se nachází v oblasti retailového bankovníctví, v části pobočková síť, která spadá podle své polohy pod regionálního ředitele a v čele pobočky stojí konkrétní ředitel. Dále se pobočka může dělit na týmy v čele s team leaderem podle její velikosti a segmentace. Takto rozsáhlá organizační struktura je robustní a dokáže zajišťovat chod takto velké banky jakou Raiffeisenbank je – s celorepublikovou působností a komplexním spektrem služeb. Bohužel nevýhodou takto rozsáhlé organizační struktury je složitost zavádění systémových změn, zejména za přímého chodu banky. (20)



**Obr. 6: Organizační struktura RB.**  
(Zdroj: 20)

### 3.4.3 Systémy

Zaměstnanci banky pracují s velkým množstvím různých informačních systémů, které slouží především k interní komunikaci mezi nimi a k tvorbě profilů klientů (CRM systém) a správě bankovních produktů. Tyto informační systémy mají podobný vzhled, ale bohužel jsou nestabilní, a proto by bylo vhodné je nahradit jedním společným informačním systémem, který by usnadnil práci zaměstnancům a ušetřil čas klientům společnosti.

### 3.4.4 Spolupracovníci

Z výroční zprávy Raiffeisenbank vyplynulo, že jsou pro ni její zaměstnanci strategickou prioritou a z toho důvodu má banka zájem o udržení jejich loajality a spokojenosti.

Raiffeisenbank patří mezi nejlépe hodnocené zaměstnavatele v bankovním sektoru. Dle serveru VímVíc.cz ji její zaměstnanci hodnotí skóre 3,9 hvězdiček z 5 možných. Lepšího hodnocení dosahuje jen Komerční Banka. Hodnocení všech významných bank viz v následující Tabulce 3.

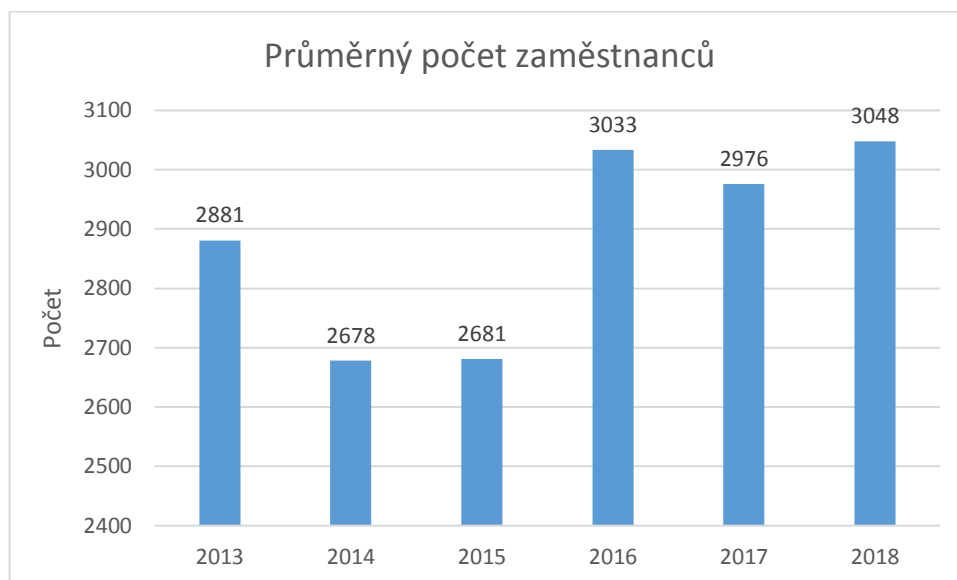
**Tab. 3: Hodnocení zaměstnavatelů v bankovním sektoru.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Banka	Hodnocení (1 - 5) [*]
Komerční Banka	4,2
Raiffeisenbank	3,9
Equa bank	3,8
Česká spořitelna	3,5
Air bank	3,5
ČSOB	3,3
mBank	3,2
Sberbank	3,1
Fio banka	3,0
Moneta Money Bank	2,4
UniCredit Bank	1,9

V tomto velmi dobrém hodnocení se odráží již výše zmiňovaná strategická priorita banky, kterou je snaha o to být nejlepším zaměstnavatelem s kvalitním vedením lidí, možností kariérního, ale i osobního růstu s téměř rodinnou atmosférou na pracovišti. (20)

Raiffeisenbank v současné době zaměstnává průměrně okolo 3 050 zaměstnanců, z nichž je 57 % žen. Snahou Raiffeisenbank je vychovávat zaměstnance již od jejich studentských let, kdy nabízí možnosti pracovních stáží, spolupráci na přípravě diplomových prací

a také roční intenzivní programy pro studenty. Vývoj v průměrném počtu zaměstnanců viz na následujícím Grafu 2. (20)



**Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců RB v letech 2013-2018.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

Aspektem spokojenosti zaměstnanců je i udržování dobrých mezilidských vztahů prostřednictvím investováním do celobankovních, regionálních, ale i pobočkových setkávání mimo pracovní prostředí a pracovní dobu. Dále také investování do vzdělávání zaměstnanců, které umožňuje jejich karierní růst a zvyšuje jejich odbornou kvalifikaci. (20)

Od roku 2009 Raiffeisenbank provozuje firemní mateřskou školku Žirafka, která byla první firemní školkou v ČR. Ta představuje významnou podporu rodičům, kteří se vrací z rodičovské dovolené. Mimo to banka vychází vstříc prostřednictvím zkrácených úvazků či flexibilní pracovní doby. V rámci podpory spokojenosti zaměstnanců, je jim k dispozici široké spektrum benefitů podporující sportovní, osobní, kulturní, zdravotní či relaxační rozvoj. (20)

### **3.4.5 Styl vedení**

Ve společnosti Raiffeisenbank je uplatňován demokratický styl vedení, tzn. kolektiv je veden vedoucím pracovníkem, který ale dbá názoru svých podřízených a zapracovává je do procesů na pobočce. Kompetence v rámci jedné větší pobočky jsou tedy rozděleny na: ředitele pobočky, team leadera, poradce (osobní nebo podnikatelští) a bankéře (bankéř obchodu) či pokladníky (bankéř provozu). V rámci pobočky probíhají pravidelné porady, na kterých se hodnotí chod a úspěšnost plnění plánu pobočky a představují se strategie na

následující období. Mentorování a kritizování probíhá vždy mezi „čtyřma očima“, tzn. osobně mezi vedoucím a pracovníkem.

#### **3.4.6 Schopnosti a dovednosti**

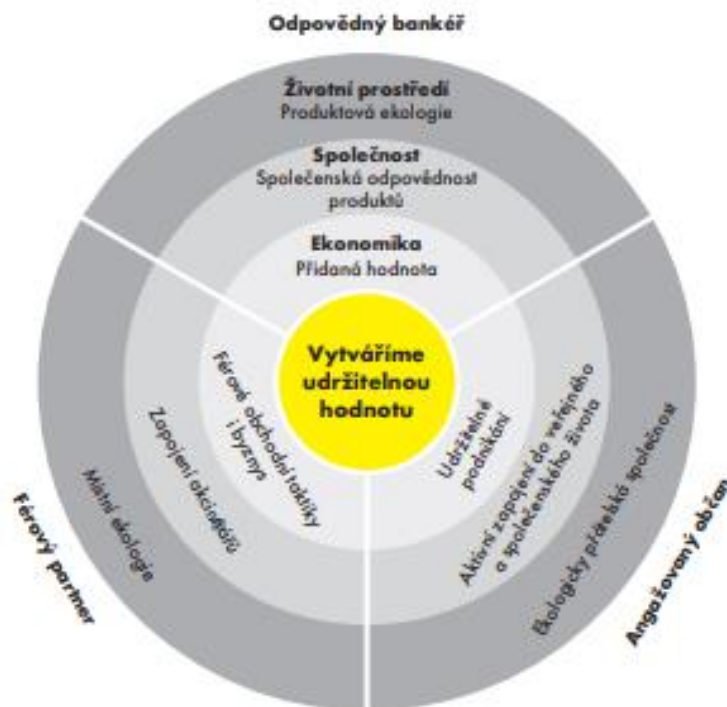
Kromě obecných požadavků na zaměstnance týkajících se vzdělání a bezúhonnosti, klade banka na své zaměstnance také interní požadavky v rámci jejích odbornosti a možného kariérního růstu, ve formě nutnosti projití odborným školením, ať už týkající se chodu banky, či změny produktů. Pro pracovníky pobočkové sítě, kromě vnitřních požadavků na dovednosti, jsou kladeny i zákonné požadavky ve formě odborných zkoušek, například na prodej spotřebitelských úvěrů od České Bankovní Asociace dle zákona č. 257/2016 Sb., nebo pro práci na pokladní přepážce – kurz od ČNB o rozpoznávání bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování podle ustanovení § 33 odst. 3 zákona č. 136/2011 Sb. (22)

#### **3.4.7 Sdílené hodnoty**

Banka má vizi být nejrychleji rostoucí bankou na trhu a první seriózní alternativou pro náročné klienty tradičních bank. Tradičními velkými bankami jsou myšlené tři největší banky působící na českém trhu. Jimi jsou Česká spořitelna, Komerční banka a Československá obchodní banka. Tyto banky mají každá přes 1,5 milionu klientů a jejich čisté zisky, ke konci roku 2017, se pohybovaly přes hranici 14 mld. Kč. (20)

Raiffeisenbank uplatňuje též strategii společenské odpovědnosti, která je založená na vytváření udržitelné hodnoty. Tuto strategii společnost staví na třech základních hodnotách, kterými jsou: Odpovědný bankéř, Férový partner a Angažovaný občan (viz Obr. 7). Základy této strategie položil již zakladatel banky – Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Cílem je neustálé zlepšování vlivu podnikání a zvyšování dobrého jména společnosti. (20)

Součástí vnitřních předpisů společnosti je též skupinový etický kodex, který je závazný pro každého zaměstnance Raiffeisenbank. V rámci sociální společenské odpovědnosti se společnost účastní též řady dobrovolnických a sponzorských akcí (například: Junior Achievement, Bankéři do škol, Dobrý anděl). (20)



Obr. 7: Strategie společenské odpovědnosti RB.  
(Zdroj: 20)

### 3.5 Sortiment

Společnost Raiffeisenbank je retailovou bankou s celorepublikovou působností a s komplexním spektrem nabízených produktů a služeb. Výčet produktů a služeb s rozdělením do jednotlivých kategorií:

#### Osobní finance:

- **Osobní účty** (eKonto: STUDENT PREMIUM, SMART; KOMPLET, EXKLUSIVE, Základní platební účet);
- **Kreditní karty** (EASY, STYLE, DE LUXE, karty partnerů: ČSA, O2 RB, MALL.CZ);
- **Půjčky** (Rychlá půjčka, konsolidace a refinancování, leasing na auto ve spolupráci s Raiffeisen-Leasing, povolený debet – kontokorentní úvěr);
- **Hypoteční úvěry** (hypotéka na bydlení, hypotéka se zápočtem úspor, kontokorentní hypotéka, americká hypotéka, hypotéka na pronájem, refinancování hypoték, předhypoteční úvěr);

- **Zhodnocení úspor (Spoření:** spořicí účet, terminovaný vklad, stavební spoření ve spolupráci s Raiffeisen stavební spořitelnou. **Investice:** pravidelné investice, podílové fondy, investiční certifikáty);
- **Pojištění** (cestovní, úrazové, životní, vozidel, majetkové, cestovní pojištění ke kartě, pojištění zneužití platební karty, pojištění schopnosti splácet: kreditní kartu, půjčku, hypoteční úvěr). (18)

#### **Podnikatelé a malé firmy (s obratem do 50 mil. Kč):**

- **Běžné účty** (Podnikatelské eKonto: SMART, KOMPLET PLUS, EXCLUSIVE);
- **Speciální účty** (Účet pro úschovu, Vázaný účet, Speciální vázaný účet, Účet pro složení základního kapitálu, Transparentní účet, Účet pro pojišťovací zprostředkovatele);
- **Příjem plateb v maloobchodu** (Terminály pro platbu kartou);
- **Financování (Provozní:** Neúčelový úvěr, Americká hypotéka, Kontokorentní úvěr. **Investice a rozvoj:** Investiční úvěr, Splátka bez úroků, Úvěry se zajištěním od ČMZRB, Úvěry se zárukou EIF. **Financování vozu:** Úvěr na auto, Operativní leasing);
- **Zhodnocení financí** (Spořicí účty eKonto FLEXI a PLUS);
- **Pojištění** (Majetku, Přerušení provozu, Odpovědnosti, Odpovědnosti na věcech převzatých a pojištění plateb). (18)

#### **Firmy a korporace (s obratem nad 50 mil. Kč):**

- **Firemní účty** (PREMIUM, PROFI, BASIC, Více měnový firemní účet, Běžný korunový účet, Běžný účet v cizí měně, Speciální účty);
- **Elektronické bankovníctví** (MultiCash Classic, X-business, ePlatby);
- **Zhodnocení volných prostředků** (Podílové fondy, Hypoteční zástavní listy, Terminovaný vklad, spořicí účet);
- **Financování (Provozní:** Kontokorentní úvěr, Revolvingový úvěr, Leasing, Faktoring. **Investice a rozvoj:** Investiční úvěr, Dotace z EU, Projektové financování, Strukturované a akviziční financování. **Trade and export finance:**

Exportní financování, Bankovní záruky, Dokumentární akreditiv, Dokumentární inkaso, Financování pohledávek.);

- **Finanční a Kapitálové Trhy** (Řízení měnového a úrokového rizika, Obchodování na trzích: Transakce na kapitálových trzích, Komoditní clearingová banka, Obchodní platforma RoBot). (18)

### **Privátní bankovníctví**

Jedná se o privátní banku Friedrich Wilhelm Raiffeisen zkráceně FWR. Banka se specializuje na movitou klientelu s majetkem nad 10 milionů Kč, u které je snahou poskytovat individuální přístup s maximální precizností a profesionalitou, tvorbu na míru investičních portfolií a správa aktiv. Dále zprostředkování pozvánek na významné sportovní, kulturní a společenské akce. FWR má celkově 7 poboček v České republice (2x Praha, Brno, Ostrava, Olomouc, Plzeň, Pardubice). Vydává vlastní magazín o bankovníctví: Private Banking Times. Dále je s bankou FWR možné investování do investičního zlata či pronájmu bezpečnostních schránek. Z pohledu Raiffeisenbank je FWR už samostatnou strategickou obchodní jednotkou, která má vlastní cíle, odlišné klienty a působí v jiném konkurenčním prostředí než samotná Raiffeisenbank. (18)

Výčet všech produktů a služeb nabízející Raiffeisenbank je velice obsáhlý. Proto v dalších částech diplomové práce budu pracovat pouze s osobními účty, které hlouběji zanalyzuji v produktové části marketingového mixu.

## **3.6 Marketingový mix**

V následující části zpracovávám jednotlivé části marketingového mixu za účelem odhadnutí potřeb klientů na trhu bankovních služeb.

### **3.6.1 Produkt**

Společnost Raiffeisenbank poskytuje širokou škálu produktů a služeb. V rámci své diplomové práce budu zkoumat nejrozšířenější produkty a těmi jsou osobní účty pro fyzické osoby a k nim vázané služby – nejčastěji prostřednictvím poradenství ze strany bankéřů či poradců. Osobními účty u Raiffeisenbank jsou:

- **eKonto STUDENT PREMIUM;**
- **eKonto SMART;**
- **eKonto KOMPLET;**

- **eKonto EXCLUSIVE;**
- **Základní platební účet. (18)**

#### ad) **eKonto STUDENT PREMIUM**

Jedná se o studentský účet pro klienty od 0 do 26 let. Studentský účet lze založit prakticky hned od narození dítěte, v tomto případě účet nezakládá klient, ale jeho zákonný zástupce, který má k jeho účtu dispoziční práva. Tato práva má zákonný zástupce do nabytí plné svéprávnosti majitele účtu. Majitel účtu má možnost ponechat dispoziční práva i po nabytí plné svéprávnosti. Plné svéprávnosti může osoba nabýt: dosažením 18 let věku, uzavřením sňatku nebo rozhodnutím soudu. Zákonným zástupcem nejčastěji bývají rodiče, ale mohou jimi být i poručníci či opatrovníci, pokud je osoba například omezena ve svéprávnosti. Studentské účty do 18 let věku mají ze zákona limity na pohyby na účtu. Do 15 let může klient disponovat maximálně s částkou 5 000 Kč za týden a do 18 let s částkou 25 000 Kč za stejné období. Pro zákonného zástupce je toto omezení rovněž 25 000 Kč na týden. U tohoto typu účtu je majiteli možno od 12 let věku vydat debetní kartu, avšak s upravenými limity splňující výše popsanou zákonnou podmínku. Po dosažení 19 let věku, může klient využívat studentský účet i nadále po předložení potvrzení o studiu až do svých 26 let. V opačném případě se typ účtu změní v cenový program eKonto SMART. Vedení účtu je do 18 let bez poplatku. Od 18 let je možné mít účet i nadále bez poplatku při splnění aktivity tří odchozích transakcí z účtu za měsíc, v opačném případě je měsíční poplatek 49 Kč. (18)

Hlavními výhodami účtu student PREMIUM jsou následující služby bez poplatků:

- vedení osobního a spořicího účtu;
- možnost vedení dalších měn na účtu (např. EUR, USD, celkově až 19 měn);
- neomezený počet tuzemských plateb a transakce se slovenskou Tatra bankou, a. s.;
- Jedna Euro platba nebo SEPA úhrada měsíčně (buď příchozí, nebo odchozí);
- poskytnutí a vedení debetní karty a bezkontaktní nálepky;
- výběry ze všech bankomatů bank po celém světě prostřednictvím debetní karty;
- možnost získat kreditní kartu EASY od 19 let;
- přístup do internetového bankovníctví a aplikace do mobilu;



- možnost výběru vlastního čísla účtu. (18)

Tento typ účtu je určen žákům a studentům, kteří si chtějí již spravovat své finance sami a získat tak první zkušenosti při správě financí. Tento cenový program cílí zejména na žáky posledních ročníků středních škol a posléze na studenty vysokých škol, kteří chtějí během svých studií cestovat například prostřednictvím výměnných pobytů Erasmus+, kde ocení výhody multiměnového účtu a výběru prostředků z bankomatu zdarma prostřednictvím debetní karty. (18)

#### ad) **eKonto SMART**

Jedná se o nižší osobní účet z nabídky Raiffeisenbank, určený klientům využívající základní bankovní služby a to zejména v rámci České republiky. Tento typ účtu preferují nenároční klienti, u kterých se může jednat o první samostatný účet nebo bývalí uživatelé studentských účtů, kteří buď z důvodu věku, či ukončení studia nemohou mít studentský účet. Hlavní volbou pro tento cenový program je z pohledu klientů jeho cenová dostupnost. Při plnění kritéria aktivního využívání je tento účet dostupný bez poplatků, jinak je účet za 99 Kč. Podmínky aktivity jsou: klientovi na osobní účet přijde za kalendářní měsíc v součtu 15 000 Kč; uskuteční minimálně tři odchozí transakce. Za těchto podmínek má klient k dispozici, bez dalších poplatků (18):

- vedení osobního účtu v české koruně;
- vedení spořicího účtu;
- bezúročnou rezervu 1000 Kč;
- neomezený počet tuzemských plateb a transakce se slovenskou Tatra bankou, a. s.;
- poskytnutí a vedení debetní karty (pouze elektronické) a bezkontaktní nálepky;
- výběry ze všech bankomatů bank po celé České republice prostřednictvím debetní karty;
- možnost získat kreditní kartu EASY;
- přístup do internetového bankovníctví a aplikace do mobilu;
- možnost výběru vlastního čísla účtu. (18)

Klient má možnost rozšířit svoje produkty o další služby, ale již zpoplatněné. O další debetní kartu, kde je cena stanovena podle vybrané karty, rozšíření o další měnu – 29 Kč,

Úrazové pojištění Protect – 20 Kč, Povolený debet – 200 Kč za zřízení a 90 Kč za každý měsíc, kdy je povolený debet čerpán. (18)

#### ad) **eKonto KOMPLET**

Z pohledu banky je účet typu eKonto KOMPLET jejím hlavním účtem, který nabízí svým klientům. Jedná se o stěžejní produkt z jejího portfolia nabízených osobních účtů. Hlavní předností toho typu účtu je, že se jedná o multiměnový účet. Klient má k dispozici pod jedním bankovním číslem až 19 měn. Pro banku je eKonto KOMPLET hlavním nástrojem v rámci naplňování její vize, kterou je akvizice náročných klientů tradičních bank. Jak z názvu cenového programu plyne, jedná se o kompletní nabídku produktů a služeb pro klienta v rámci zajištění rozšířeného platebního styku a obsluhy účtu. Podobně jak eKonto SMART má i eKonto KOMPLET v rámci svého využívání možnost snížení poplatku za aktivní využívání účtu. Při aktivním využívání je měsíční poplatek 129 Kč a při neaktivním využití je 250 Kč za měsíc. V rámci eKonta KOMPLET má klient k dispozici bez dalších poplatků (18):

- vedení osobního a spořicího účtu;
- možnost vedení dalších měn na účtu (např. EUR, USD, celkově až 19 měn);
- bezúročnou rezervu 1000 Kč;
- jeden výběr prostředků z účtu prostřednictvím pokladny na pobočce za měsíc;
- neomezený počet tuzemských plateb a transakce se slovenskou Tatra bankou, a. s.;
- Jedna Euro platba nebo SEPA úhrada měsíčně (buď příchozí, nebo odchozí);
- poskytnutí a vedení dvou debetních karet a bezkontaktní nálepky;
- výběry ze všech bankomatů bank po celém světě prostřednictvím debetní karty;
- možnost získat kreditní kartu STYLE;
- přístup do internetového bankovníctví a aplikace do mobilu;
- možnost výběru vlastního čísla účtu;
- možnost zřízení povoleného debetu až do částky 150 000 Kč;
- úrazové pojištění Protect. (18)

V rámci využívání kreditní karty STYLE má klient možnost získat na svůj karetní účet až celý poplatek 129 Kč, který zaplatil za využívání účtu eKonta KOMPLET, při splnění aktivity. Pokud klient platí kreditní kartou, vrací se mu 1 % z uskutečněné transakce zpět, a to až do celkového součtu 129 Kč. Možností, jak mít eKonto KOMPLET bez poplatku, je to, že majitel má ještě otevřen podnikatelský účet na své IČO a dojde k provázání účtů. (18)

#### ad) **eKonto EXCLUSIVE**

Jedná se o prémiový účet pro náročnou klientelu, která vyžaduje individuální péči a nadstandartní služby, zejména zhodnocování její finančních prostředků. Tento cenový program zahrnuje rozšířené eKonto KOMPLET o tyto služby: zlatá debetní karta zdarma; zlatá kreditní karta zdarma (DE LUXE), klient je zároveň členem VIP Premium RB Clubu; spořicí účet eKonto GOLD, který umožňuje spoření v korunách i eurech; neomezený počet příchozích zahraničních plateb. Vedení tohoto eKonta je zdarma pro klienty s výší depozit a investic v Raiffeisenbank vyšších než 1 500 tisíc Kč, v opačném případě je za měsíční paušál 750 Kč. Zároveň jsou klienti s tímto produktem v exkluzivní péči investičního poradce, který pro ně zařizuje veškerou agendu spojenou s vedením účtu a poskytování dalších benefitů (např. pozvánky na sportovní, kulturní či VIP společenské akce). (18)

#### ad) **Základní platební účet**

Na základě zákona č. 370/2017 Sb., o platebním styku musí Raiffeisenbank, tak jako i ostatní bankovní společnosti, poskytovat zřízení základního platebního účtu. Tento účet je určen pro fyzické osoby, které nemají běžný účet v Kč, v žádné bance v ČR k čistě soukromým účelům. Tento účet obsahuje vedení běžného účtu v české měně a vydává se k němu jedna elektronická debetní karta. Tento účet je možné zřídit na všech pobočkách Raiffeisenbank. Poskytování tohoto účtu je zákonnou povinností, ale v praxi se vyskytuje naprosto ojediněle. (18)

### **3.6.2 Cena**

Pro účely ceny budeme brát poplatky, které klienti hradí za využívání bankovních účtů. V dnešní době sílí tlak na banky, aby účty poskytovaly za co nejmenší poplatek, případně zadarmo. Od konce roku 2018 musí banky klientovi zveřejnit, kolik za uplynulý rok na poplatcích zaplatil. Výše poplatků pro klienty může být impulzem ke změně banky. Tento trend je v Raiffeisenbank řešen pomocí balíčků, kdy klient k účtu dostává balíček služeb

tak, aby případně platil jen jeden poplatek. V případě aktivního využívání se u nabízených cenových programů může klient dostat na vedení účtu bez poplatku, s výjimkou eKonta KOMPLET, u kterého je možnost provázání s podnikatelským účtem a pak je i tento typ účtu bez poplatku. Pro srovnání poplatků u jednotlivých cenových programů a podmínek aktivity následuje Tab. 4. (18)

**Tab. 4: Cenové srovnání osobních účtů.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

	eKonto Student PREMIUM	eKonto SMART	eKonto KOMPLET	eKonto EXCLUSIVE
Při aktivním využívání účtu	Zdarma	Zdarma	129 Kč	Zdarma
Při neaktivním využívání účtu	Zdarma do 18 let/49 Kč	99 Kč	250 Kč	750 Kč

#### **Podmínky aktivity u jednotlivých cenových programů:**

eKonto STUDENT PREMIUM – u klienta nad 18 let věku uskutečnění tří odchozích transakcí z účtu za měsíc.

eKonto SMART a KOMPLET – součet příchozích plateb na účet je minimálně 15 000 Kč a zároveň uskutečnění alespoň tří odchozích transakcí v daném měsíci.

eKonto EXCLUSIVE – výše vkladů a investic majitele účtu činí u banky k poslednímu dni v měsíci nejméně 1 500 000 Kč (nebo ekvivalent této částky v jiné měně). (18)

#### **3.6.3 Distribuce**

Nejčastějším způsobem doručení produktů a služeb ke klientům je prostřednictvím pobočkové sítě. Společnost Raiffeisenbank má 130 poboček po celé České republice. Pobočky se nacházejí na frekventovaných místech, zejména na velkých náměstích, hlavních ulicích či třídách, potažmo ve velkých obchodních centrech. Pobočková síť odpovídá velikosti banky a řadíme ji do středně rozsáhlé pobočkové sítě. Velkou výhodou společnosti Raiffeisenbank je že u aktuálně nabízených účtů umožňuje výběry ze všech bankomatů bank po celé České republice bez poplatků. V České republice je přes 5 500 bankovních bankomatů, samotná Raiffeisenbank má jen 148 bankomatů. Další způsob distribuce je přes klientskou infolinku, kdy klient uzavírá smlouvu distančně a k podpisu smluv dochází prostřednictvím kurýra. U některých produktů či služeb může už současný klient banky žádat i prostřednictvím internetového bankovníctví, pokud už

má předschválenou nabídku například na: úvěr, kreditní kartu, založení spořicího účtu. Daná služba je klientovi zpřístupněna již v jeho internetovém bankovníctví a produkt je doručen buď na pobočku, nebo přímo na adresu, dle přání klienta. (18)

### 3.6.4 Marketingová komunikace

Vzhledem k působnosti banky na celorepublikovém trhu je potřeba oslovovat co nejvíce potenciálních klientů. Z pohledu Raiffeisenbank probíhá marketingová komunikace téměř všemi dostupnými komunikačními kanály. (18)

**Reklama** – je nečastější formou v komunikaci banky. Reklamní spoty v televizi mají přibližnou délku okolo 30 sekund. Reklama je vedena v černobílé kombinaci s vystupující pouze žlutou barvou. Hlavní role v reklamních spotech hrají Victor Solé a herečka Erica Bigiou. V loňském roce 2018 byly reklamy tvořeny heslem: „*Nevybírám si banku ale peníze*“, s odkazem, že s účtem od Raiffeisenbank jsou výběry z cizích bankomatů zdarma. Další reklamní sdělením bylo: „*Nekrmte banku*“ s odkazem na možnost mít bankovní účet eKonto SMART bez poplatku (viz na Obr. 8). Od nového roku 2019 banka v reklamních spotech představuje nový spořicí účet XL se sazbou 3 %. Spoty na sociální síti Facebook a YouTube jsou ve zkrácené verzi 10 sekund.



**Obr. 8: Reklamní spot – osobní účet.**  
(Zdroj: 23)

**Webové stránky** – nejdůležitějším nástrojem pro banku z pohledu dostupnosti informací jsou její webové stránky [www.rb.cz](http://www.rb.cz). Webové stránky jsou opět vedeny v oficiálních barvách banky. Kdy uživatel má v horní liště zarovnané produkty podle kategorií. Samotné webové stránky jsou i přístupem do internetového bankovníctví přes modré

tlačítko „VSTUP NA ÚČET“. Barevné odlišení je důležité z pohledu uživatele, kdy se může prakticky okamžitě zorientovat a přihlásit se na účet, aniž by musel na stránce rolovat a tlačítko hledat. Tuto možnost ocení zejména noví klienti, co jsou na stránce poprvé. Na webové stránce uživatel může dále nalézt informace o pobočkách či bankomatech a má k dispozici číslo na klientskou linku. Dále je na webových stránkách umístěna hypoteční kalkulačka, kde si klient může provést orientační propočet k hypotečnímu úvěru. (18) Vzhled webových stránek viz na Obr. 9.



Obr. 9: Ukázka webových stránek.  
(Zdroj: 18)

**Sociální sítě** – nejvýznamnějšími sociálními sítěmi z pohledu banky jsou:

- **Facebook**, kde společnost Raiffeisenbank má svoji stránku od 4. října 2010. Stránka je dostupná pod Raiffeisenbank ČR nebo @RaiffeisenbankCZ. Facebooková stránka má k 20. 4. 2019 42 069 sledujících. Hlavní využití je k prezentaci produktů banky, dále jsou zde soutěže s návštěvníky, například o lístky do Národního divadla, sloužící k interakci s uživateli. Na stránce je možné prostřednictvím messengeru komunikovat s bankou ohledně základních parametrů produktů. Pro více informací slouží pak bezplatná klientská linka nebo pobočková síť.
- **Twitter** je další sociální síť, kde je banka dostupná pod označením Raiffeisenbank ČR nebo @RaiffeisenCZ. To je od července roku 2010, čili dříve, než na sociální síti Facebook. Zde je počet sledujících daleko menší, k 20. 4. 2019 měla banka na

Twitteru 1 917 sledujících. To je dáno úlohou Twitteru, přinášet jenom tzv. tweety tj. zprávy o maximální délce 280 znaků. Banka na Twitteru hlavně komunikuje prognózy nebo analýzy směrem k vývoji ekonomiky. Tyto informace ocení majitelé investičních produktů banky.

- **Instagram** zde Raiffeisenbank má sice svůj profil, ale tento profil není označen od Instagramu, jako oficiální profil společnosti (modrá fajfka). Profil má pouze 586 sledujících a nemá žádné příspěvky. Vzhledem k nízké aktivitě není zobrazen ani ve vyhledávacím našeptávači, je potřeba zadat celé pojmenování profilu raiffeisenbank\_cz. Profil má sloužit k interakci s uživateli, zejména ke zveřejňování fotek ze sponzorovaných akcí. V tomto směru má velice dobrý instagramový profil rakouská Raiffeisen Österreich, která sdílí především příspěvky v Rakousku populárním sjezdovým lyžařem Marcelem Hirschrem a z dalších sponzorovaných akcí. V dnešní době je Instagram hlavní sociální síť mladých a vytlačuje sociální síť Facebook. Proto zlepšení marketingové komunikace na sociální síti Instagram bude jeden z bodů v rámci návrhové části diplomové práce.
- **LinkedIn** na této profesní sociální síti má Raiffeisenbank svůj profil. Kde prezentuje nové pracovní příležitosti. K 20. 4. 2019 měl profil banky 8 389 sledujících. V dnešní době, kdy je nedostatek pracovních sil, je důležité mít pokud možno co nejvíce nástrojů, jak hledat nové kvalitní zaměstnance a držet vysoký standart poskytovaných služeb zákazníkovi.

**YouTube** už není považován za sociální síť, ale za samostatnou platformu na přehrávání videí, banka má zde vlastní videokanál dostupný od 27. 2. 2012 pod označením Raiffeisenbank ČR. Kanál má k 20. 4. 2019 1 189 odběratelů a celkově 7 616 815 zhlédnutí. Banka zde zveřejňuje reklamní spoty, rozhovory Heleny Horské – hlavní ekonomky Raiffeisenbank s osobnostmi z oblasti ekonomiky a instruktážní videa k novým produktům.

**Billboardy** banka využívá zejména k prezentaci krátkých sdělení, jelikož billboardy se nacházejí v okolí frekventovaných silnic, musí být proto reklamní sdělení co nejkratší, aby ho stihl řidič, popřípadě cestující, ve vozidle zaznamenat. Tímto příkladem může být velkoplošný billboard na ulici Zvonařka v Brně (viz následující Obrázek 10). Jedná se o Bigboard s velikostí 9,6 m na 3,6 m, s celkovou plochou 35 m<sup>2</sup>, na kterém banka

komunikuje svůj spořicí účet se sazbou 3 %. Důležitá je velikost písmen či v tomto případě zejména číslovky, aby billboard byl dobře čitelný z velké dálky nebo v jedoucím vozidle. Dalším důležitým aspektem je kontrast barev, zde jsou využité oficiální barvy Raiffeisenbank žlutá a černá, kdy žlutá barva je dominantnější oproti černé, tím je billboard čitelnější, než by byl u obrácené kombinace.



Obr. 10: Ukázka billboardové reklamy.  
(Zdroj: Vlastní archiv)

**Bannery** banka využívá ke své propagaci zejména na internetu, kdy je umísťuje na webové stránky s vysokou návštěvností, například vyhledávací portály, zpravodajské weby, weby orientované v oboru ekonomiky a financí apod. Bannery, stejně jako billboardy, nejsou krátká reklamní sdělení, jejichž úlohou je upoutat pozornost návštěvníka webu a přes proklik přes banner, aby se dostal na webové stránky banky. Proto opět banka využívá kombinaci žluté, jako hlavní barvy s černým písmem, aby docílila vyššího kontrastu. Příklad bannerové reklamy umístěné na zpravodajském webu seznam.cz viz Obr. 11.





**Obr. 11: Ukázka bannerové reklamy.**  
(Zdroj: Vlastní archív)

**Události** – banka sponzoruje společenské, kulturní a sportovní akce, kde je vidět její logo. Příkladem toho může být loňský ročník taneční soutěže Stardance v České televizi, podpora českého golfu a české golfistky Kláry Spilkové. Dále je Raiffeisenbank generálním partnerem Národního divadla v Praze. Podporované události jsou vybírány, aby dobře ladily s renomé banky, jako stabilní a etablované bankovní společnosti. (18)

### 3.6.5 Lidé

Banka staví na klientském zážitku z návštěvy banky. To jak dokáže zrealizovat přání a potřeby i náročných klientů prostřednictvím kvalitních produktů a služeb, zejména kvalitním personálem v pobočkové síti či na klientské lince. Jedním z hlavních bodů ve strategii banky je osobní a profesní rozvoj jejich zaměstnanců a být i nadále atraktivním zaměstnavatelem pro kvalitní zaměstnance. Způsob realizace vyhodnocení klientské spokojenosti probíhá pomocí zpětné vazby od klientů, k čemuž se využívá hodnocení pomocí NPS faktoru. Kdy je klientovi po skončené schůzce doručena na mobilní telefon hodnotící SMS zpráva a klient ohodnotí proběhlou schůzku známkami, jako ve škole od 1 do 5, a může přidat i vlastní komentář.

### 3.6.6 Materiálové prostředí

Materiálové prostředí zde tvoří interiér a exteriér poboček Raiffeisenbank, letáky, brožury, plakáty a další reklamní předměty.

Vizuál poboček je totožný v celé České republice v barevné kombinaci žluté a černé. Exteriér poboček je většinou tvořen kombinací částečně průhledného skla a vložených reklamních plakátů, jejichž umístění a barevná sladěnost vychází z jednotného vizuálu. Interiér poboček je nejčastěji uspořádán následujícím způsobem: vstupní hala s přepážkami bankéřů, na větších pobočkách doplněna o recepci, pokladny, kanceláře poradců, kancelář ředitele pobočky. Z vnějšku pobočky je klientům k dispozici vkladový bankomat 24 hodin denně. Příklad exteriéru pobočky Brno - Olympia viz na Obr. 12.



**Obr. 12: Vzhled pobočky Olympia.**  
(Zdroj: Vlastní archív)

K přehlednějšímu jednání s klienty banka používá letáky a brožury, které obsahují základní informace o jednotlivých produktech. Jejich design vychází z jednotného barevného stylu – černobílé fotografie se žlutými prvky. Příklad tištěných letáků dostupných na pobočkách viz na Obr. 13.



**Obr. 13: Ukázka letáků.**  
(Zdroj: Vlastní archiv)

Kromě výše zmíněného, tvoří materiální prostředí taktéž reklamní předměty Raiffeisenbank, tedy vizitky, klíčenky, propisky, bonbóny, omalovánky, balónky a další.

### 3.6.7 Procesy

Pro účely rozboru procesů jsem vybral zřejmě nejstěžejnější proces v bance a tím je proces příchodu nového klienta. Tento rozbor budu provádět pomocí mystery shoppingu.

Po příchodu na pobočku je klient odbaven na recepci, kdy recepční zaznamená jeho přání – založení nového účtu. Klient je buď přímo odveden k volnému bankéři, nebo usazen na stoličku a je mu nabídnut nápoj – voda, popřípadě káva a sdělena informace o přibližné délce čekání. Po úvodním přivítání ze strany bankéře, klient přednese své přání o založení nového účtu a jeho využití. Bankéř si dělá poznámky a začíná se cíleně dovypyávat na konkrétní specifikace představy klientova přání a jeho zkušenosti s bankovními produkty. Bankéř se snaží zmapovat komplexně potřeby klienta. Posléze dochází k vyhodnocení úvodního rozhovoru a navržení řešení. Zde bankéř musí klientovi vysvětlit využívání služeb a jejich funkčnost, přímo pro daného klienta. Tady je kladen vysoký nárok na produktové znalosti bankéře a jeho prezentační dovednosti, aby dokázal klientovi laicky popsat dané řešení. Po vzájemné dohodě bankéř zrekapituluje výsledek dohody a vyžádá si klientův souhlas. Bankéř z důvodu zákonných povinností zkontroluje průkaz totožnosti a další nezbytné úkony předcházející založení účtu. Poté následuje zaznamenání údajů klienta do CRM systému banky, přednastavení nového účtu a tisk smluv. Bankéř klientovi přednese smlouvy a vysvětlí stěžejní body, které odpovídají předcházející dohodě. Po

podpisu smluv dochází k ukázce internetového bankovníctví a zprovoznění aplikace do mobilu. Proces založení účtu trvá necelou hodinu, ve které bankéř utváří první dojem klienta na banku. Pro klienta jsou v tomto procesu důležité tyto aspekty: rozklíčování potřeb klienta, přiměřená míra informací a jejich kvalita, rychlost odbavení, funkčnost vyžádané služby.

### **3.7 Segmentace trhu**

Společnost Raiffeisenbank působí jak na trhu B2B, tak i na trhu B2C. Vzhledem k tomu že diplomová práce je orientovaná na cíl zvyšování akvizic v oblasti osobních účtů, bude následující část orientovaná pouze na trh B2C.

Na českém bankovním trhu působí celkově podle ČNB 51 bank a poboček zahraničních bank. Do následujícího porovnání budou vstupovat retailové banky, u kterých si může fyzická osoba otevřít osobní bankovní účet. Následná segmentace bude podle počtu klientů a podle bilanční sumy – obojí k 31. 3. 2018.

### 3.7.1 Segmentace podle počtu klientů

Dělení bank podle počtu klientů bychom mohli rozdělit na tři kategorie: velké banky nad 1 milion klientů, střední banky nad 100 tisíc klientů a malé banky pod 100 tisíc klientů. Pro lepší přehlednost následuje Tabulka 5.

**Tab. 5: Segmentace bankovních společností podle počtu klientů.**  
(Zdroj: 24)

Banka	k 31. 3. 2018 [v tisících]	Kategorie
Česká spořitelna	4 680	velká
ČSOB	3 671	velká
Komerční banka	1 666	velká
Moneta Money Bank	1 034	velká
Fio banka	815	střední
mBank	650*	střední
Raiffeisenbank	650 (odhad)	střední
Air Bank	618	střední
UniCredit Bank	415	střední
Hello bank	400*	střední
Equa bank	323	střední
Sberbank	115	střední
Creditas	40	malá
Expobank	20	malá
Oberbank	16	malá

\* údaj k 31. 12. 2017

Největší bankou na českém trhu je podle počtu klientů Česká spořitelna, následována ČSOB a Komerční bankou. Raiffeisenbank podle tohoto porovnání radíme do kategorie středních bank, kde patří k největším v dané kategorii. Bohužel pro dané srovnání musíme vycházet pouze z odhadu, jelikož Raiffeisenbank nezveřejňuje oficiální počet svých klientů. Raiffeisenbank podle své vize chce být první seriózní alternativou pro náročné klienty tradičních bank, tím by se chtěla posunout až do kategorie velkých bank.

### 3.7.2 Segmentace podle bilanční sumy

Další možností pro segmentaci bank je dělení podle jejich bilanční sumy, čili podle součtu všech aktiv nebo součtu všech pasiv dané banky. Pro rozdělení bank použijeme opět tři kategorie: velká banka nad 400 mld. Kč, střední banka nad 100 mld. Kč a malá banka pod hranicí 100 mld. Kč. Toto rozdělení používá Česká národní banka. Rozdělení bank podle bilanční sumy viz následující Tabulka 6.

**Tab. 6: Segmentace bankovních společností podle bilanční sumy.**  
(Zdroj: 24)

Banka	k 31. 3. 2018 [v mld. Kč]	Kategorie
ČSOB	1 526	velká
Česká spořitelna	1 303,3	velká
Komerční banka	1 027	velká
UniCredit Bank	672,1*	velká
Raiffeisenbank	345	střední
Moneta Money Bank	184,8	střední
Fio banka	126,2	střední
Air Bank	103,2	střední
Sberbank	81,4	malá
Equa bank	50,7	malá
mBank	39,2*	malá
Creditas	32,7	malá
Expobank	24,7	malá
Hello bank	14,6	malá
Oberbank	nezveřejňuje	malá

\* údaj k 31. 12. 2017

Největší bankou na českém trhu podle bilanční sumy je ČSOB, následována Českou spořitelnou a Komerční bankou. Raiffeisenbank, podle tohoto porovnání řadíme do kategorie středních bank, kde je ovšem největší a dá se očekávat, že ve střednědobém horizontu tří až pěti let prolomí hranici 400 mld. Kč a posune se tím do kategorie velkých bank. K tomuto posunu by mohly pomoci vklady střadatelů na novém spořicímu účtu XL, který banka spustila od začátku roku 2019, i když jeho hlavním cílem je přilákání nových klientů.

### 3.8 Rozhovory s potenciálními klienty

Pro výzkumnou část diplomové práce jsem vybral formu rozhovorů, z důvodu lepší relevantnosti dat, například oproti dotazníkovému šetření, kde by bylo nutno nasbírat velké množství odpovědí a které by bylo časově i finančně velmi náročné, jelikož bychom potřebovali velkou návratnost od velké skupiny lidí a jelikož se jedná o komunikační mix banky s celorepublikovou působností. Ve výzkumné části jsem se zaměřil na klienty jiných bank, abych zjistil, jaké služby využívají u konkurence a jaké mají povědomí o Raiffeisenbank, za účelem jejich možného přechodu do Raiffeisenbank. Pro volbu rozhovoru jsem vybral lidi ze svého okolí a jejich odpovědi jsem zpracoval s jejich souhlasem, s podmínkou anonymity jejich osobních údajů.

### 3.8.1 Rozhovor č. 1

Žena 65 let, nyní dva roky v důchodu. Dříve pracovala jako učitelka na základní škole. Osobní zájmy: vnoučata, cestování, rostliny a literatura.

*Otázka 1) U jaké banky jste nyní klientkou a proč? Popřípadě máte tam nějaké výhody?*

Jsem klientkou České spořitelny přes 20 let, když jsem si otevírala účet, byla to jediná banka, která u nás v obci měla pobočku, a bylo možné si zde přes pokladnu vybrat hotovost. Nyní je u nás v obci více poboček jiných bank, ale ty nemají k dispozici pokladnu.

*Otázka 2) Jaké produkty využíváte u současné banky? Je něco, co Vám u ní nevyhovuje?*

Využívám osobní účet, na kterém mám nastaveny trvalé příkazy (energie, nájem, telefon apod.) a pro příchod důchodu. Dále mám jednu debetní kartu k účtu, ale s tou moc neplatím a nevybírám – nemám k novým věcem důvěru. Účet mám sice vedený bez poplatku, ale za vedení karty, provedené platby a výběry hotovosti přes pokladnu platím okolo 100 Kč měsíčně dohromady.

*Otázka 3) Chybí Vám u současné banky nějaký produkt, který byste ocenila?*

Chybí mi spořicí účet se zajímavou sazbou zhodnocení. Mám k dispozici nějaké volné finanční prostředky, které bych chtěla zhodnotit, ale na mém běžném účtu je úrok v řádu setin procent a investice, které mi nabízeli ve spořitelně, nechci – nemám k tomu důvěru.

*Otázka 4) Znáte Raiffeisenbank? Popřípadě z jakých zdrojů?*

U nás v obci tato banka nemá pobočku, ale znám její reklamy z televize a od sousedů. Přemýšlela jsem, že bych si u ní otevřela spořicí účet, ale kvůli tomu bych musela jet do Brna, které je od nás 30 km vzdálené a od sousedky jsem se dozvěděla, že by mně muselo každý měsíc přijít 15 000 Kč na účet, abych neplatila poplatek za vedení účtu, a já mám důchod menší a ten mi chodí do Spořitelny.

*Otázka 5) Používáte sociální sítě? Popřípadě jaké?*

Nepoužívám, počítač s internetem sice mám, ale jen pro vnučku, když ke mně přijde na prázdniny. Chtěla bych se to ale naučit a vidět fotky, které tam přidává.

### 3.8.2 Rozhovor č. 2

Muž, 23 let, student vysoké školy. Příjem od rodičů a příležitostně z brigády. Osobní zájmy: sport, auta, cestování – zahraničí, focení.

*Otázka 1) U jaké banky jste nyní klientem a proč? Popřípadě máte tam nějaké výhody?*

Jsem klientem u Monety Money Bank, dříve GE Money Bank, u které jsem od svých 16 let. Účet mi ještě otevírala máma, jelikož jsem byl nezletilý. Jako hlavní výhodu pro mě považuji neomezené výběry z bankomatu Monety bez poplatku, což oceňuji, jelikož mám bankomat Monety hned u domu.

*Otázka 2) Jaké produkty využíváte u současné banky? Je něco, co Vám u ní nevyhovuje?*

Mám založený osobní účet, který obsluhuji pouze přes mobilní aplikaci v mobilu, internetové bankovníctví na počítači skoro nevyužívám, dále mám k účtu debetní kartu, kde mám povolené internetové transakce, jelikož hodně si objednávám jídlo. Jako nevýhodu považuji, když mi máma, která je taky v Monetě, pošle peníze mimo pracovní dobu, pak se mi tyto peníze připsí na účet až následující ráno pracovního dne, případně po víkendu.

*Otázka 3) Chybí Vám u současné banky nějaký produkt, který byste ocenil?*

Příští semestr bych chtěl jet na Erasmus do Španělska, ale se svým účtem můžu vybírat bez poplatku jen v bankomatech Monety tady u nás v České republice. Jelikož Španělsko je daleko, domů se dostanu asi jen jednou během celého pobytu, hotovost z domu by mi nevystačila, chtěl bych si vybírat i na místě a menší částky a ideálně bez poplatku.

*Otázka 4) Znáte Raiffeisenbank? Popřípadě z jakých zdrojů?*

O bance vím, že jen existuje, ale jejich produkty neznám kromě spořicího účtu, který teď banka propaguje. Viděl jsem její reklamní bannery na internetu. Spořicí účet mě teď jako studenta nezajímá, jelikož toho moc neušetřím.

*Otázka 5) Používáte sociální sítě? Popřípadě jaké?*

Ano, používám hlavně Facebook, teď jsem hodně začal používat Instagram, dříve jsem ještě používal Twitter. Hodně sleduji některé youtubery a influencery, vím, že propagují produkty za peníze, ale občas si koupím výrobek, co doporučují.



### 3.8.3 Rozhovor č. 3

Muž 49 let zaměstnaný vedoucí pracovník u mezinárodní firmy. Ženatý dvě děti. Osobní zájmy: hudba, myslivost, rodina, kutilství.

*Otázka 1) U jaké banky jste nyní klientem a proč? Popřípadě máte tam nějaké výhody?*

Jsem u Komerční banky už od vysoké školy přes 25 let, měli jsme s manželkou u Komerční banky i hypotéku na dům, kterou jsme letos splatili. Někaké speciální výhody pro mě, teď momentálně nenapadají

*Otázka 2) Jaké produkty využíváte u současné banky? Je něco, co Vám u ní nevyhovuje?*

Mám od banky osobní účet, který obsluhuji jenom přes internetové bankovníctví z domu, jako manažer mám služební telefon a do něj nechci instalovat osobní bankovníctví. Dále mám platební kartu k účtu a druhou kreditní, ale tu mi spíš bankéř vnutil, tu nepoužívám. Vzhledem ke své práci dost cestuji po republice i do zahraničí, nevyhovuje mi, že v rámci České republiky musím řešit věci ohledně účtu jenom se svým bankéřem.

*Otázka 3) Chybí Vám u současné banky nějaký produkt, který byste ocenil?*

Vzhledem k cestám do zahraničí bych potřeboval multiměnový účet a zároveň možnost vybírat hotovost z bankomatů v zahraničí. Komerční banka mi ho nabízí, ale za 490 Kč měsíčně, což je pro mě nepřijatelné.

*Otázka 4) Znáte Raiffeisenbank? Popřípadě z jakých zdrojů?*

Banku znám od kolegy z práce, je u nich spokojený, několikrát mě k nim doporučoval, asi z toho možná měl i nějaké výhody. Nechtěl jsem měnit banku, než s manželkou doplatíme hypotéku.

*Otázka 5) Používáte sociální sítě? Popřípadě jaké?*

Používám Facebook, chci být s rodinou ve spojení i na cestách. Dále používám ještě Twitter díky krátkým zprávám mám rychlý přehled i o dění kolem mě. Instagram nechám mladším generacím.

### 3.8.4 Rozhovor č. 4

Žena, 23 let, na mateřské dovolené, svobodná, dvě děti. Osobní zájmy: děti, televize, kosmetika, časopisy.

*Otázka 1) U jaké banky jste nyní klientem a proč? Popřípadě máte tam nějaké výhody?*

Jsem u Ery (Poštovní spořitelna – pozn. autora: patří pod ČSOB). Založila jsem to u kamarádky, která pracuje u nás na poště. Výhoda pro mě je, že u nás na vsi nejsou žádné bankomaty a já si mohu hotovost vybrat jednou měsíčně na poště. Navíc mám účet zdarma díky tomu, že jsem na mateřské.

*Otázka 2) Jaké produkty využíváte u současné banky? Je něco, co Vám u ní nevyhovuje?*

Využívám vedení osobního účtu a platební kartu. Výběr z bankomatu cizí banky mě stojí 40 Kč.

*Otázka 3) Chybí Vám u současné banky nějaký produkt, který byste ocenila?*

Nic mě nenapadá.

*Otázka 4) Znáte Raiffeisenbank? Popřípadě z jakých zdrojů?*

Banku znám přes její slogan z dřívějších televizních reklam, u nich si člověk nevybírá banku, ale peníze. Teď jsem postřehla reklamu s nafukovací rybou.

*Otázka 5) Používáte sociální sítě? Popřípadě jaké?*

Ano, používám především Instagram, kde sdílím fotky dětí a sleduji slavné maminky, co jsou zrovna také na mateřské. Mám i Facebook, ale na ten poslední dobou moc nechodím.

### 3.9 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy získáme ucelený pohled na Raiffeisenbank. Za pomoci analýzy určíme a následně vyhodnotíme: silné a slabé stránky banky, její příležitosti pro budoucí rozvoj a naopak hrozby, které ji můžou ohrožovat. Výčet bodů v jednotlivých kategoriích je uveden jen s krátkými komentáři. Jelikož body byly zkoumány v předchozích analýzách.

**Tab. 7: SWOT analýza.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1: Renomé banky	W1: Náklady na IT
S2: Osobní a firemní poradenství	W2: Vyšší cena za produkty a služby
S3: Výběry z bankomatů bez poplatků	W3: Platební metody
S4: Nové internetové bankovníctví a mobilní aplikace	W4: Slabé povědomí o bance u mladé generace
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1: Aktivita na sociálních sítích	T1: Bankovní daň
O2: Rozvoj pobočkové sítě	T2: Alternativní společnosti
O3: Rozšíření funkcí v Internetovém bankovníctví	T3: Odklon od formálního vnímání bankovních společností
O4: Zjednodušování procesů	T4: Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce

#### 3.9.1 Silné stránky

S1: Renomé banky – banka je považována za stabilní etablovanou banku, působící na českém trhu přes 25 let. Tomuto faktoru nahrává i skutečnost, že banka patří pod rakouskou skupinu Raiffeisenbank International. Je tedy vnímána jako silná rakouská banka s dlouholetou tradicí.

S2: Osobní a firemní poradenství – banka poskytuje prostřednictvím svých poradců na pobočce poradenství ve směrech osobních financí, zahrnující zhodnocování úspor, investování, pojišťovnictví apod., a ve firemní oblasti financování, rozvoj, pojišťovnictví a další.

S3: Výběry z bankomatů bez poplatků – silný důvod pro otevření účtu u Raiffeisenbank je pro mnohé klienty možnost, že mohou vybírat ze všech bankovních bankomatů po celé České republice bez poplatků a navíc u některých typů účtů i po světě.

S4: Nové internetové bankovníctví a mobilní aplikace – v průběhu roku 2018 nasadila Raiffeisenbank novou verzi internetového bankovníctví a ke konci roku i novou podobu aplikace do mobilu. Jednalo se o skokové zlepšení pro klienty v obsluze jejich bankovních účtů a tím nárůstu klientské spokojenosti s bankou. V současné době má jednu z nejlepších verzí internetového bankovníctví na trhu.

### **3.9.2 Slabé stránky**

W1: Náklady na IT – vzhledem k tomu, že v minulém roce 2018 bylo nasazeno nové internetové bankovníctví a aplikace do mobilu, došlo k nárůstu výdajů na informační technologie. I v letošním roce bude banka pokračovat ve zlepšování své IT infrastruktury a nových řešení pro klienty.

W2: Vyšší cena za produkty a služby – z pohledu klientů banka spadá do kategorie dražších bank. S ohledem na to, aby klient měl účet vedený bez poplatků, musí splňovat podmínku aktivního využívání (součet příchozích plateb alespoň 15 000 Kč a zároveň tři odchozí transakce za měsíc). Banka má i vyšší základní úrokové sazby u úvěrových produktů oproti konkurenčním společnostem.

W3: Platební metody – banka bohužel v současné době neumožňuje svým klientům NFC platby, čili nahrání platební karty do mobilního telefonu, což banku znevýhodňuje oproti některým konkurentům na trhu, kteří již tuto metodu umožňují svým klientům. Raiffeisenbank plánuje spustit tuto metodu v případě Apple Pay v druhé polovině letošního roku.

W4: Slabé povědomí o bance u mladé generace – je způsobeno především slabou komunikací banky na sociálních sítích. Banka ve své komunikaci nejvíce využívá televizní reklamy avšak mladá generace (18 – 26 let) svým životním stylem, kdy v tomto věku bydlí na vysokoškolských kolejích nebo v pronajatých bytech, televizor nevlastní nebo nevyužívá a naopak preferují notebook, tablet a jiná mobilní zařízení.

### **3.9.3 Příležitosti**

O1: Aktivita na sociálních sítích – velkou příležitostí je pro banku zlepšení její komunikace, a to zejména na sociální síti Instagram, kde sice má založený účet, ale nijak

na něm nepůsobí. Komunikace na sociální síti Facebook by měla být více interaktivní s odběrateli. Proto tato příležitost bude více zpracována, jako samotný návrh na zlepšení v rámci návrhové části diplomové práce.

O2: Rozvoj pobočkové sítě – v rámci zkvalitňování služeb pro klienty je do budoucna velký potenciál pro banku v rozšiřování pobočkové sítě blíže klientům, například do obcí s rozšířenou působností, kde mívají pobočky tři hlavní konkurenti z řad tradičních bank, vůči kterým chce banka být alternativou při svých akvizicích v rámci své strategie. Dnes banka především působí v obchodních centrech velkých měst, dále na hlavních náměstích a v okresních městech.

O3: Rozšíření funkcí v Internetovém bankovníctví – i když v loňském roce byla spuštěna nová verze IB, mnohým novým klientům přicházejícím od konkurence chybí některé funkce, na které byli v přicházející bance zvyklí. Například možnost členění výdajů do koláčového grafu, možnost dobíjení kreditu na telefonní SIM karty, možnost vytvoření virtuální platební karty pro internetové platby.

O4: Zjednodušování procesů – dnešní doba se čím dál tím více zrychluje a tomu se banka musí přizpůsobit. V rámci procesu v marketingovém mixu jsem se zaměřil na proces založení účtu. V tomto směru vidím příležitost ke zlepšení, jelikož založení účtu u konkurence trvá okolo 20 minut oproti hodině v RB. Proces založení účtu se musí zjednodušit, zrychlit a zároveň v rámci šetření životního prostředí přejít, pokud možno, na digitální formu dokumentace. Tento trend by měl komplexně přejít na všechny procesy v bance.

#### **3.9.4 Hrozby**

T1: Bankovní daň – za hrozbu, která banku ohrožuje, můžeme jednoznačně označit návrhy na zavedení sektorové daně nebo bankovní daně. Návrh počítá s tím, že by banky byly rozčleněny podle své velikosti do kategorií, od kterých by se případná sazba daně odvíjela. Nejčastěji se objevuje, že by se jednalo o zvýšení současné sazby z 19 % na 25 %.

T2: Alternativní společnosti – bankovní společnost nemá přímý substitut, ale jako konkurenci v některých produktech můžeme spatřovat nebankovní společnosti. Hrozbou do budoucna může být rozšíření platformy na spotřebitelské financování, kde lidé půjčují lidem – na tomto konceptu dnes funguje společnost Zonky. Odliv klientů k těmto společnostem by mohl banku připravit o příjmy z úroků.

T3: Odklon od formálního vnímání bankovních společností – pokud by i v budoucnu pokračoval současný trend neformálního bankovníctví, který razí například Air Bank a další menší banky, kdy svým neformálním stylem odebírají klienty tradičních bank, a to zejména v segmentu masových zákazníků. Image Raiffeisenbank je naopak založena na RB jako tradiční stabilní bance.

T4: Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce – pro banku může být v budoucnu velký problém zajistit dostatek kvalitních zaměstnanců. Při nízké nezaměstnanosti sílí konkurenční boj o zaměstnance a banka je nucena vynakládat větší finanční prostředky do osobních nákladů na udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových.

### 3.9.5 Numerické vyjádření

Pro správné provedení SWOT analýzy je nezbytné daným faktorům stanovit jejich váhovou hodnotu. Zhodnocení dopadů jednotlivých faktorů viz v následujících tabulkách (Tab. 8 až 11). U jednotlivých faktorů je škálové hodnocení, znak je zaznamenán v řádku a porovnávaný znak ve sloupci:

1 – znak je důležitější, než znak porovnávaný;

0,5 – znaky jsou stejně důležité;

0 – porovnávaný znak je důležitější, než znak.

**Tab. 8: Numerické vyjádření silných stránek.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	Suma	Váha
S1	X	0,5	1	1	2,5	<b>41,66 %</b>
S2	0,5	X	1	0,5	2	33,33 %
S3	0	0	X	0,5	0,5	8,33 %
S4	0	0,5	0,5	X	1	16,66 %
Suma	X	X	X	X	6	100 %

Z vyhodnocení tabulky vyplývá, že ze silných stránek je nejsilnější faktor S1: Renomé banky.

**Tab. 9: Numerické vyjádření slabých stránek.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	W4	Suma	Váha
W1	X	1	1	1	3	<b>50 %</b>
W2	0	X	1	1	2	33,33 %
W3	0	0	X	0,5	0,5	8,33 %
W4	0	0	0,5	X	0,5	8,33 %
Suma	X	X	X	X	6	100 %

Z pohledu banky je slabou stránkou faktor W1: Náklady na IT.

**Tab. 10: Numerické vyjádření příležitostí.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	Suma	Váha
O1	X	0,5	1	0,5	2	<b>33,33 %</b>
O2	0,5	X	1	0,5	2	<b>33,33 %</b>
O3	0	0	X	0,5	0,5	8,33 %
O4	0,5	0,5	0,5	X	1,5	25 %
Suma	X	X	X	X	6	100 %

Z této tabulky vyplývá, že nejvýznamnější z příležitostí jsou faktory O1: aktivita na sociálních sítích a O2: rozvoj pobočkové sítě.

**Tab. 11: Numerické vyjádření hrozeb.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	Suma	Váha
T1	X	1	1	1	3	<b>50 %</b>
T2	0	X	1	0,5	1,5	25 %
T3	0	0	X	0,5	0,5	16,66 %
T4	0	0,5	0,5	X	1	8,33 %
Suma	X	X	X	X	6	100 %

Pro banku je nejrizikovější faktor T1: bankovní daň.

### 3.9.6 Strategie podle matice TOWS

Pro dokončení SWOT analýzy je nutné provést posouzení vzájemných vazeb, které jsou mezi jednotlivými faktory a změřit jejich intenzitu. Podle toho se zvolí jedna ze strategií TOWS matice. Hodnotící škála probíhá v intervalu od -5 do 5, přičemž platí, že:

5 – mezi faktory je velmi pozitivní vazba;

0 – mezi faktory je vazba neutrální;

-5 – mezi faktory je velmi negativní vazba.

**Tab. 12: Silné stránky a příležitosti.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	Suma
S1	4	2	3	3	12
S2	3	3	3	4	13
S3	4	3	1	1	9
S4	2	2	4	3	11
Suma	X	X	X	X	45

**Tab. 13: Slabé stránky a příležitosti.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	Suma
W1	1	2	5	3	11
W2	2	3	3	3	11
W3	1	1	2	-1	3
W4	5	2	2	1	10
Suma	X	X	X	X	35

**Tab. 14: Silné stránky a hrozby.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	Suma
S1	-1	-3	-4	-2	-10
S2	-1	-2	-3	-4	-10
S3	-3	-2	-1	-1	-7
S4	-1	-2	-2	-1	-6
Suma	X	X	X	X	-33

**Tab. 15: Slabé stránky a hrozby.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	Suma
W1	-2	-2	-1	-3	-8
W2	-4	2	-1	-3	-6
W3	-1	1	-1	-1	-2
W4	-1	-3	-1	-2	-7
Suma	X	X	X	X	-23



**Tab. 16: Vzájemné působení v matici TOWS.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	S	W
O	<b>45</b>	35
T	-33	-23

Nejvyšší hodnocení dosáhly vzájemné vazby mezi silnými stránkami společnosti a příležitostmi. Doporučením pro banku je realizace strategie S-O, kterou představuje strategie maxi-maxi. Jedná se o kombinaci maximalizace silných stránek v kombinaci s maximalizací příležitostí.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující kapitola diplomové práce se bude věnovat vytvoření konkrétních návrhů pro úpravy stávajícího komunikačního mixu Raiffeisenbank a následnou implementaci v praxi. Návrhy budou vycházet z analytické části diplomové práce, ze znalostí prostředí autora a jeho zkušeností z retailové části banky a její komunikace vůči klientům, v rámci oblasti osobních financí, se zacílením na osobní účty. Komunikační mix bude obsahovat orientační finanční vyčíslení. Hlavním cílem bude, aby nový komunikační mix lépe oslovoval potenciální klienty banky, než ten stávající a došlo ke splnění hlavního cíle diplomové práce, tedy nárůstu akvizic v oblasti osobních účtů. Jednotlivé cíle budou navrhovány tak, aby splňovaly metodu SMART.

### 4.1 Reklamy

Reklamní spoty patří mezi nejefektivnější formu komunikace a ve stávajícím komunikačním mixu společnosti jsou hlavním nástrojem. Z tohoto důvodu doporučuji stávající reklamy ponechat, ale rozšířit je na další platformy.

V rámci zlepšení komunikace s mladou generací, navrhuji umístit reklamní spoty na platformy internetových televizí, YouTube, na sociální sítě a vybrané webové stránky. Reklamní spoty by měly být krátké, max. 20 vteřin, měly by umět mladou generaci zaujmout, tak aby nedocházelo k jejich „přeskakování“, a to např. humornými scénkami, parafrázemi slavných hlášek z filmů a seriálů; moderním způsobem zpracování (animace, komiks a podobně).

Například reklama na serveru iDNES v sekci Business a finance, by na týden společnost stála 175 000 Kč, nebo 30 sekundový spot v prime time (17:30-23:30) v Televizi Seznam, by společnost stál 30 000 Kč, v off prime time 10 000 Kč. Balíček 16 spotů o délce 30 sekund (4 prime time, 12 off prime) by společnost na této platformě vyšel na 125 000 Kč. (25) Cena za vytvoření těchto reklamních spotů se bude odvíjet od jejich formy zpracování a složitosti.

Efektivita reklamy a její přínos jsou těžko měřitelné, v praxi se využívají různé modely. Pokud by společnost zvolila kombinaci těchto dvou reklamních prostředků, očekávaný přínos by odhadem byl (viz Tab. 17):

**Tab. 17: Reklama – očekávaný přínos ve variantách.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta	
Návštěvnost a počet zobrazení za měsíc	6 000 000
% úspěšnost "prokliknutí"	8,50 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	510 000
% úspěšnost sjednání schůzek	1,30 %
Počet sjednaných schůzek	<b>6 630</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>4 973</b>
Realistická varianta	
Návštěvnost a počet zobrazení za měsíc	5 000 000
% úspěšnost "prokliknutí"	7,50 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	375 000
% úspěšnost sjednání schůzek	1,27 %
Počet sjednaných schůzek	<b>4 763</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>3 572</b>
Pesimistická varianta	
Návštěvnost a počet zobrazení za měsíc	4 000 000
% úspěšnost "prokliknutí"	6,25 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	250 000
% úspěšnost sjednání schůzek	1,25 %
Počet sjednaných schůzek	<b>3 125</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>2 344</b>

Pokud by se společnost Raiffeisenbank rozhodla tyto reklamní nástroje využít, celkové náklady za měsíc by ji vyšly na 825 000 Kč. Očekávaný přínos v optimistické variantě by činil 4 973 založených účtů, v realistické variantě 3 572 založených účtů, v pesimistické variantě 2 344 založených účtů.

## 4.2 Sociální síť

Z analýzy marketingové komunikace vyplynulo, že banka sice vlastní profily na sociálních sítích, ale nevyužívá plně jejich potenciál dnešní doby. Následující návrh bude obsahovat kroky ke zlepšení komunikace, za cílem zvýšit povědomí o bance v oblasti osobních účtů, z toho plynoucí nárůst počtu klientů v dané kategorii. Sociální síť jsou v dnešní době každodenní součástí života většiny lidí v produktivním věku. Hlavní

skupinou, kterou v tomto návrhu chci oslovit, jsou studenti od 18 do 26 let s účtem STUDENT PREMIUM. Z pohledu banky je důležité mít ve své skladbě klientů i mladou generaci, především studenty vysokých škol, jelikož po studiích obvykle plánují založit rodinu a brát si hypoteční úvěry na bydlení.

#### **4.2.1 Instagram**

Banka sice vlastní profil na sociální síti Instagram, ale nemá na něm žádný příspěvek, jak vyplynulo z předchozí analýzy. V rámci komunikace banky na Instagramu bude dobré zveřejňovat následující příspěvky, jak formou tzv. feedů, tak i v podobě tzv. stories, které jsou ke zhlédnutí dostupné na 24 hodin:

- reklamní sdělení v podobné vizuální formě, jako má banka internetové bannery;
- fotky ze sponzorovaných akcí banky (Premiéry v Národním divadle Praha, hokejové mistrovství světa v ledním hokeji, golfové turnaje, z pořádaných konferencí, spolupráci s Nadací Dobrý anděl apod.);
- fotky z golfových turnajů, kterých se účastní Klára Spilková, kterou Raiffeisenbank sponzoruje;
- příspěvky k aktuálnímu dění (Velikonoce, Vánoce, státní svátky, začátek a konec školního roku, letní prázdniny, sportovní akce);
- fotky ze života banky (otevření nových poboček a bankomatů, pohled na Prahu z centrály banky v City Toweru, v různých ročních obdobích)
- zajímavé příspěvky ze světa financí (nárůst počtu plateb kartou, nárůst transakcí přes internetové eshopy apod.);
- úspěchy ostatních bank ze skupiny Raiffeisenbank International a jimi podporovaných sportovců;
- soutěže o drobné ceny a reklamní předměty;
- příspěvky influencerů (bude řešeno v samostatném podbodě tohoto návrhu).

Hlavním smyslem funkčního profilu na sociální síti Instagram je ukázat banku jako aktivní moderní instituci, která reflektuje aktuální dění se společenskou odpovědností. Pro mladé lidi je důležité ztotožnění se s hodnotami dané instituce. Příspěvky na Instagramu mají především lifestylovou povahu a mají za cíl odlehčit, jinak velice formální vnímání bankovní společnosti. Dále banka, kromě svého profilu, může využít

sponzorovaných příspěvků. Příspěvky banky se ukážou i uživatelům, kteří banku zatím nemají ve sledovaných. Zde je důležité, aby banka při zadávání dobře zvolila výběrová kritéria, pomocí kterých definuje skupinu lidí a jejich počet, které chce oslovovat, jelikož i na základě toho se odvíjí náklady na vynaloženou reklamu.

Očekávané náklady na placenou reklamní kampaň v stories a feedech činí 5 000 Kč/měsíc. (26) Snahou bude maximální zacílení reklamy na cílovou skupinu uživatelů.

Banka tedy má možnost umístit placenou reklamu do stories, do feedů a umístit příspěvky na svém profilu. Příspěvky na profilu banky mají dosah podle počtu jejich sledujících. Pro následující vyčíslení přínosů počítám s 10 000 sledujícími, na profilu banky. Při zvolení kombinací těchto nástrojů jsou očekávané přínosy následující (viz Tab. 18):

**Tab. 18: Instagram – očekávaný přínos ve variantách.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta	
Dosah příspěvku za měsíc	100 000
% úspěšnost "prokliknutí"	17,00 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	17 000
% úspěšnost sjednání schůzek	1,30 %
Počet sjednaných schůzek	<b>221</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>166</b>
Realistická varianta	
Dosah příspěvku za měsíc	80 000
% úspěšnost "prokliknutí"	15,00 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	12 000
% úspěšnost sjednání schůzek	1,27 %
Počet sjednaných schůzek	<b>152</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>114</b>
Pesimistická varianta	
Dosah příspěvku za měsíc	50 000
% úspěšnost "prokliknutí"	12,50 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	6 250
% úspěšnost sjednání schůzek	1,25 %
Počet sjednaných schůzek	<b>78</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>59</b>

Pokud by se společnost Raiffeisenbank rozhodla tyto reklamní nástroje využít, celkové náklady za měsíc by ji vyšly na 5 000 Kč. Očekávaný přínos v optimistické variantě by činil 166 založených účtů, v realistické variantě 114 založených účtů, v pesimistické variantě 59 založených účtů.

#### **4.2.2 Spolupráce s influencery**

Jedná se o placenou spolupráci s osobou, či osobami, kteří mají velký reklamní vliv na svoje odběratele. Influencer je úspěšná, či jistým způsobem zajímavá osoba, která se profiluje v nějaké konkrétní oblasti a na základě toho získává své fanoušky, kteří ji dají svůj odběr. Z předcházejících analýz vyplynulo, že Raiffeisenbank nemá navázanou spolupráci s žádným influencerem, a proto ve svém návrhu doporučuji zřízení tohoto druhu spolupráce. Požadavky na případnou spolupráci na influencery:

- minimální počet odběratelů 50 000 sledujících, doporučená hranice spíše 100 000 sledujících;
- zaměření na lifestyle, finanční gramotnost;
- dobré renomé, bez skandálů, pozitivní vnímání široké společnosti;
- v minulosti nepropagoval jinou bankovní společnost.

Předpokládaný průběh reklamní kampaně:

- Influenceri se stanou i klienty banky, aby bylo jejich reklamní sdělení relevantní a důvěryhodné. Při podpisu a předávání smluv influencer zveřejní na svých účtech na sociálních sítích fotografie formou feedu, či příspěvku na zeď. Obě strany budou dbát o dodržení bankovního tajemství a jiných citlivých údajů.
- V průběhu spolupráce bude influencer zveřejňovat jeden feed/příspěvek za měsíc, aby udržoval povědomí o své spolupráci s bankou, ale zároveň přehnanou aktivitou neodrazoval své odběratele a možné budoucí klienty. Předpokládaný obsah feedů bude následující: influencer při platbě kartou – zde zdůrazní pohodlí pro klienta; dále výběr z bankomatů s komentářem „Nevybírám si banku, ale peníze“; zveřejnění příspěvku ze zahraničí, kde si může rovněž vybrat hotovost bez poplatků; a další sdělení v podobném duchu. Všechny příspěvky by měly být nenucené, se zdůrazněním na každodenní využití bankovních služeb.

- Formou stories/můj den bude influencer zveřejňovat záběry z pozvaných akcí od Raiffeisenbank, například z Národního divadla, s dojmy po představení, ze sportovních akcí nebo charitativní činnosti pro Nadaci Dobrý anděl.

Očekávané náklady za influencera s 50 000 odběrateli za 1 feed a 3 stories za měsíc by činily 20 000 Kč, u influencera se 100 000 odběrateli by náklady činily 30 000 Kč za měsíc. (27)

V případě využití těchto dvou influencerů by očekávané přínosy byly následující (viz Tab. 19):

**Tab. 19: Influenceri – očekávaný přínos ve variantách.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta	
Dosah příspěvků za měsíc	110 000
% úspěšnost "prokliknutí"	19,00 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	20 900
% úspěšnost sjednání schůzek	1,30 %
Počet sjednaných schůzek	<b>272</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>204</b>
Realistická varianta	
Dosah příspěvků za měsíc	90 000
% úspěšnost "prokliknutí"	17,00 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	15 300
% úspěšnost sjednání schůzek	1,27 %
Počet sjednaných schůzek	<b>194</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>146</b>
Pesimistická varianta	
Dosah příspěvků za měsíc	60 000
% úspěšnost "prokliknutí"	14,50 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	8 700
% úspěšnost sjednání schůzek	1,25 %
Počet sjednaných schůzek	<b>109</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>82</b>

Pokud by se společnost Raiffeisenbank rozhodla využít spolupráce s influencerem, celkové náklady za měsíc by ji vyšly na 50 000 Kč. Očekávaný přínos v optimistické variantě by

činil 204 založených účtů, v realistické variantě 146 založených účtů, v pesimistické variantě 82 založených účtů. Reklama prostřednictvím influencerů je efektivnější, než běžná reklama na Instagramu, či jiné sociální síti, jelikož je více zacílená na konkrétní odběratele, kteří navíc dají na názor svého vzoru. Oproti běžné reklamě na sociální síti je ale dražší, jelikož se platí influencerům za jejich popularitu a vliv.

#### **4.2.3 Facebook**

Společnost Raiffeisenbank na sociální síti Facebook má aktivní účet, ale z analytické části vyplynulo, že nevyužívá plně jeho potenciál. Proto navrhuji zlepšení komunikace, především s důrazem na zatraktivnění produktů a interakce vůči uživatelům.

- zvýšení frekvence příspěvků z aktuálního jednoho příspěvku za 5 – 10 dní, na 3 dny. Větší frekvence by již byla pro uživatele obtěžující a mohli by reklamu považovat za vlezlou;
- zapojení více lifestyleových příspěvků;
- sdílení příspěvků od influencerů;
- pořádání anket, například o hokejovém mistrovství světa, které banka sponzoruje;
- pořádání soutěží o drobné ceny a reklamní předměty.

Sociální síť Facebook bude banka využívat obdobným způsobem, jako sociální síť Instagram, s tím rozdílem, že místo stories je na Facebooku označení Můj den a místo feedů jsou příspěvky na zdi. Obsahově se obě sítě budou lišit minimálně, s tím, že na Facebooku bude více reklamního sdílení na úkor lifestyleových příspěvků. Na sociální síti Facebook je rovněž možnost oslovovat uživatele, aniž by byli vašimi sledujícími.

Náklady za reklamu na Facebooku činí cca 320 Kč za příspěvek. Jelikož uvažujeme 10 příspěvků za měsíc, celkové náklady za měsíc by činily 3 200 Kč.

Reklama na Facebooku může mít tedy formu placeného příspěvku, který se uživatelům zobrazí na zdi, nebo formou příspěvků (na zdi, v Můj den) na profilu společnosti. Dosah příspěvků na profilu společnosti je závislý na počtu sledujících, pro účely vyčíslení počítám s 42 000 sledujícími a 100 000 v rámci placených příspěvků. Očekávané přínosy (viz Tab. 20):



**Tab. 20: Facebook – očekávaný přínos ve variantách.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta	
Dosah příspěvků za měsíc	142 000
% úspěšnost "prokliknutí"	16,00 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	22 720
% úspěšnost sjednání schůzek	1,30 %
Počet sjednaných schůzek	<b>295</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>222</b>
Realistická varianta	
Dosah příspěvků za měsíc	132 000
% úspěšnost "prokliknutí"	14,00 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	18 480
% úspěšnost sjednání schůzek	1,27 %
Počet sjednaných schůzek	<b>235</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>176</b>
Pesimistická varianta	
Dosah příspěvků za měsíc	122 000
% úspěšnost "prokliknutí"	11,50 %
Počet "prokliknutí" na webové stránky	14 030
% úspěšnost sjednání schůzek	1,25 %
Počet sjednaných schůzek	<b>175</b>
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>132</b>

Pokud by se společnost Raiffeisenbank rozhodla využít tento typ reklamy, celkové náklady za měsíc by ji vyšly na 3 200 Kč. Očekávaný přínos v optimistické variantě by činil 222 založených účtů, v realistické variantě 176 založených účtů, v pesimistické variantě 132 založených účtů.

### 4.3 Promo akce

V rámci nového komunikačního mixu by velkou roli měl nést osobní kontakt s potenciálními klienty v blízkosti poboček. Přímý kontakt s potenciálním klientem je osobnější, než telefonický, u kterého navíc banka potřebuje GDPR souhlas, aby mohla klienta vůbec oslovit s reklamním sdělením. Po oslovení klienta v rámci osobního

kontaktu může dojít k bezprostřednímu přesunu na pobočku a otevření osobního účtu. Klientovi tak odpadne cestování z práce nebo domova na pobočku, což bývá nejčastějším důvodem neuskutečnění domluvené schůzky přes call centrum. Možný způsob uskutečnění promo akce viz v následujícím příkladu:

- Délka trvání těchto promo akcí by měla být jednodenní maximálně dvoudenní s šestihodinovým blokem, poté jejich potenciál před danou pobočkou vyprchává. Akce by se měly konat spíše v dopoledních hodinách, aby bylo využito nízkého vytížení poboček. A v odpolední době, kdy lidé odcházejí z práce. Naopak by se tyto akce neměly konat ráno, kdy lidé míří teprve do práce a v době odpolední pauzy, kdy lidé nebudou chtít obětovat obědovou pauzu na čas strávený v bance. Samozřejmě musí být konání v době, kdy je pobočka otevřená či popřípadě bude mít prodlouženou otevírací dobu.
- Místo trvání by mělo být pokud možno v těsné blízkosti poboček. Mělo by se jednat o frekventované místo, přes které projde velké množství lidí – například náměstí, obchodní centra apod. Tyto akce by se měly konat před většími pobočkami, aby z kapacitních důvodů byla pobočka schopna zvládnout nárazově zvýšený přísun potenciálních klientů. U malých poboček je zapotřebí, v případě uskutečnění této akce, posílit personální obsazení pobočky na maximum volných přepážek a vyblokování diářů u bankéřů přímo pro danou akci. Pobočka by měla být pro danou akci rovněž posílena o recepčního nebo koordinátora, který bude rozdělovat příchozí k jednotlivým bankéřům.
- Způsob oslovení by měl být za pomoci hostesek nebo promotérů. Nároky na ně by měly být následující:
  - mělo by se jednat o mladé aktivní lidi, nejlépe studenty vysokých škol se zaměřením na ekonomiku, kteří se nebudou bát oslovit procházející lidi a budou schopni zodpovědět základní dotazy ohledně produktu;
  - oblečení hostesek či promotérů by mělo být ve firemních barvách (žlutá a černá) – mělo by se jednat o žlutou mikinu či tričko s černými prvky, aby při této barevné kombinaci lépe v davu vynikli; další nároky na oblečení jsou tmavé kalhoty, či rifle bez potisku a děr, uzavřené boty; oblečení může být doplněno i o kšiltovku ve žluté barvě s černým logem;

- hosteska, či promotér musí působit reprezentativně a upraveně; jelikož dělají reklamu pro banku, je důležité zachovat dobré jméno a renomé, které si banka vybudovala.

Podpůrné materiály budou: reklamní stánek; letáky; bonbóny a balónky pro děti, které budou aktivně nabízeny i v případě, že kolemjdoucí nakonec nezamíří na pobočku.

- Zapojení guerilla marketingu. Reklamní akce by měla být originální, aby zaujala potenciální klienty, ale zároveň nesmí být za hranou, aby nepoškodzovala dobré jméno banky. Pro tento způsob promo akce jsem zvolil místo v obchodním centru Globus – Ivanovice, jelikož v blízkosti pobočky Raiffeisenbank se nachází kromě jejího bankomatu i bankomaty konkurence (Moneta Money Bank, Air bank, KB a ČSOB), k tomu viz Obr. 14. Z předcházející analytické části vyšlo, že silnou stránkou Raiffeisenbank jsou výběry z cizích bankovních bankomatů bez poplatků.



**Obr. 14: Místo pro promo akci.**  
(Zdroj: Vlastní archiv)

Lidé mířící k těmto bankomatům by měli být primárně osloveni se sloganem Raiffeisenbank „*Nevybírejte si banku, vybírejte si peníze*, s účtem od Raiffeisenbank máte výběry z cizích bankomatů bez poplatku“.

Podmínky uskutečnění: akce musí být dopředu povolena od vedení OC Globus; hostesky či promotéři nesmí narušovat diskrétní zónu před bankomaty; nesmí nechávat letáky na bankomatech.

- Koordinaci kampaně bude mít na starost regionální ředitel, který stanoví harmonogram poboček, před kterými bude promo akce probíhat. Důležité je, aby nemuselo docházet k zaškolování zbytečně mnoha nových hostesek či promotérů. Kampaň by se měla vejít do jednoho kalendářního měsíce, aby byla dobře měřitelná. Po jejím skončení proběhne vyhodnocení.

Očekávané náklady se pokusíme stanovit na dva reklamní dny, před jednou pobočkou, za předpokladu, že bude reklamní den před pobočkou 6 hodin a tým bude tvořit jedna hosteska a jeden promotér. Z hygienických důvodů, velikosti oblečení a dobrého jména banky bude oblečení ponecháno brigádníkům.

**Tab. 21: Předpokládané náklady na promo akci.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Náklady [Kč]
<b>Osobní náklady</b>	4 320
<b>2 balíčky letáků po 500 ks</b>	600
<b>500 ks reklamních balonků s potiskem</b>	1 512
<b>500 ks reklamních bonbonů s potiskem</b>	800
<b>Reklamní oblečení 2x (tričko, mikina, čepice) s potiskem</b>	1 200
<b>Náklady celkem</b>	<b>8 432</b>

Promo akce by se měla v průběhu měsíce zrealizovat u čtyř největších poboček v Jihomoravském kraji. Celkové náklady za tyto čtyři promo akce by tedy činily 33 728 Kč.

Očekávaný přínos bude závislý od aktivity brigádníků, místa, počasí a velikosti pobočky. K očekávanému přínosu kampaně následuje: viz Tab. 22. Očekávaný přínos v optimistické variantě by v případě využití promo akcí u čtyř poboček činil 152 založených účtů, v realistické variantě 124 založených účtů, v pesimistické variantě 96 založených účtů.

**Tab. 22: Promo akce – očekávaný přínos ve variantách na 2 dny.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta	
Počet oslovených	600
% úspěšnost návštěv pobočky	8,50 %
Počet návštěv pobočky	51
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>38</b>
Realistická varianta	
Počet oslovených	550
% úspěšnost návštěv pobočky	7,50 %
Počet návštěv pobočky	41
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>31</b>
Pesimistická varianta	
Počet oslovených	500
% úspěšnost návštěv pobočky	6,50 %
Počet návštěv pobočky	33
% úspěšnost založení účtu	75,00 %
Počet založených účtů	<b>24</b>

#### 4.4 Úprava tištěných materiálů

Z výzkumné části formou rozhovorů vyplynulo, že paní, zvažující si založit osobní účet, odradila podmínka pro bezplatné vedení, že by jí na běžný účet muselo přijít souhrnně za kalendářní měsíc 15 000 Kč a musela by uskutečnit tři odchozí transakce k tomu. Bohužel zde vidíme příklad špatné komunikace, jelikož banka pro své klienty ve starobním důchodu a na mateřské dovolené, toto kritérium snižuje na hranici 5 000 Kč a tři transakce. Klientka by se tuto informaci dozvěděla na pobočce od bankéře, ale jelikož bydlí v obci, kde není k dispozici pobočka, zjišťovala si informaci předem, zda pro ni má smysl vážit cestu do Brna, které je pro ni vzdálené 30 km.

Proto mé doporučení je, tuto informaci veřejně komunikovat, jelikož se nejedná o informaci tajnou a jelikož ji klient dostane zatím až v rámci pobočkové sítě. Informace by měla být obsažena v tištěných letácích, s dostatečně velkým písmem pro starší lidi, jelikož mají ve svém věku obvykle problém se zrakem. Navíc tato možnost sníženého kritéria aktivity se týká jak současných klientů, tak i klientů nových. Z pohledu banky by měla být tato informace komunikována veřejně, jelikož obě skupiny, starobní důchodci i maminky na mateřské dovolené, patří z pohledu společnosti do zranitelné skupiny. Vstřícné kroky vůči nim jsou tedy veřejností přijímány pozitivně a pro banku to může mít

ve finálním důsledku kladný vliv na její PR a celkové renomé a naopak neochota nebo znevýhodňování těchto skupin je celospolečensky bráno jako nepřijatelné a mohlo by bance způsobit nevyčíslitelnou škodu na její pracně budované pověsti.

Tato změna je možná nepatrná, ale pro lidi v daných skupinách je leckdy zásadní a může vést, jak ve zmíněném případě k neotevření účtu anebo naopak u stávajících klientů k odchodu od bankovní společnosti.

Pro banku by dopsání této skutečnosti do letáků nemělo znamenat žádný dodatečný náklad, jelikož letáky a jiné tištěné materiály procházejí pravidelnou aktualizací.

Vyčíslení přínosu této změny, nelze provést ani orientačně dopředu. Pokud by banka chtěla změřit její přínos, šlo by to uskutečnit jedině formou ex-post, kdy by každý bankéř zaznamenal do statistiky ke klientovi, že přišel na základě reklamy, pomocí nového letáku.

#### **4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů**

V rámci zpracované návrhové části této práce jsem zapracoval návrhy na zlepšení současného komunikačního mixu s přibližným vyčíslením jejich nákladů a předpokládaných přínosů pro jednotlivé návrhy v jednotlivých variantách – optimistická, realistická, pesimistická. V souhrnném zhodnocení jsem vyčíslil celkové náklady na jednotlivé návrhy a jejich součet, náklady na založení jednoho účtu a přínosy ve formě založených účtů pro jednotlivé varianty a jejich součet (viz Tab. 23).

Z tabulky vyplývá, že nejnákladnější je podle celkových vynaložených nákladů návrh Reklamy na internetu a nejméně nákladný pak návrh Úprava tištěných materiálů. Celkový souhrn nákladů činí 916 928 Kč na měsíc. V případě přepočtení nákladů na jeden založený účet, je nejnákladnější návrh Influenceři a nejméně nákladný návrh Facebook. Největší přínos v počtu založených účtů je na základě návrhu Reklamy na internetu a naopak nejnižší přínos v počtu založených účtů je na základě návrhu Promo akce. Celkový přínos v optimistické variantě činí 5 717 založených účtů, v realistické variantě 4 132 založených účtů a v pesimistické variantě 2 713 založených účtů. Průměrné náklady na založení jednoho účtu v rámci optimistických variant činí 160 Kč, v rámci realistických variant činí 222 Kč a v rámci pesimistických variant 338 Kč.

**Tab. 23: Souhrnné ekonomické zhodnocení návrhů.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Varianty	Celkové náklady	Náklady na 1 účet	Přínosy [počet založených účtů]
Reklamy na internetu	optimistická	825 000 Kč	166 Kč	4 973
	realistická		231 Kč	3 572
	pesimistická		352 Kč	2 344
Instagram	optimistická	5 000 Kč	30 Kč	166
	realistická		44 Kč	114
	pesimistická		85 Kč	59
Influenceři	optimistická	50 000 Kč	245 Kč	204
	realistická		342 Kč	146
	pesimistická		610 Kč	82
Facebook	optimistická	3 200 Kč	14 Kč	222
	realistická		18 Kč	176
	pesimistická		24 Kč	132
Promo akce	optimistická	33 728 Kč	222 Kč	152
	realistická		272 Kč	124
	pesimistická		351 Kč	96
Úprava tištěných materiálů	optimistická	0 Kč	nelze změřit ex ante	
	realistická			
	pesimistická			
Suma	optimistická	916 928 Kč	160 Kč	5 717
	realistická		222 Kč	4 132
	pesimistická		338 Kč	2 713

Jelikož i v případě pesimistické varianty činí očekávaný přínos 2 713 založených účtů (za 338 Kč za jeden založený účet), doporučuji výše zmíněné návrhy zrealizovat.

## ZÁVĚR

První část práce vymezovala teoretická východiska, která byla využita při zpracování analytické a návrhové části této práce. Zabývala se právní úpravou bankovních společností, vymezovala základní pojmy marketingu a marketingového prostředí, zpracovávala teoretická východiska jednotlivých metod pro analýzu, definovala marketingový mix včetně jeho součástí a marketingovou komunikaci včetně nových nástrojů využívaných v praxi.

V analytické části práce byla představena zvolená bankovní společnost a byly provedeny SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, Metoda 7S, rozebrání sortimentu a marketingového mixu společnosti, segmentace trhu, výzkumná část formou rozhovorů s potenciálními klienty a závěrečné shrnutí za pomoci SWOT analýzy.

Návrhová část práce obsahuje vytvoření vlastních návrhů řešení pro komunikační mix zvolené společnosti, jejich implementaci a předpokládaný přínos. Z této části vyplynulo, že celková částka na zrealizování návrhů by činila 916 928 Kč a očekávané přínosy by v rámci optimistické varianty byly 5 717 založených účtů, v rámci realistické varianty 4 132 založených účtů a v rámci pesimistické varianty 2 713 účtů. Vzhledem k tomu, že i v pesimistické variantě jsou přínosy pro společnost poměrně velké, doporučuji návrhy k realizaci.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) JÁNOŠÍKOVÁ, P. a kol. *Finanční a daňové právo*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016. 492 s. ISBN 978-80-7380-639-2.
- (2) KOTLER, P. a KELLER, L. K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (3) KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2017. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (4) ČERVENÝ, R. a kol. *Business plán – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- (5) HANZELKOVÁ, A. a kol. *Business strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (6) JOHNSON, G. a SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- (7) KORÁB, V. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (8) DE PELSMACKER, P., a kol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- (9) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (10) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) BÁRTA, V. a kol. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- (12) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- (13) KAŇOVSKÁ, Lucie a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Doprovodné služby*. Brno: Cerm, 2009. 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.
- (14) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

- (15) SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 4. vyd. Praha: VŠPP, a. s., 2018. 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8
- (16) KAUSHIK, A. See-think-do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework [online]. 2019. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>
- (17) FREY, Petr. *Marketingová komunikace – nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- (18) *Raiffeisen BANK* [online]. Praha: Raiffeisenbank, a.s., © 2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/>
- (19) *Obchodní rejstřík* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (20) *Výroční zpráva 2017*. [online]. Praha: Raiffeisenbank, a.s., © 2017 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/vyrocní-zpravy/vz-rb-17-cz.pdf>
- (21) *Vím víc*. [online]. Praha: VímVíc.cz, © 2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze>
- (22) *Česká národní banka*. [online]. Praha: ČNB, © 2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- (23) RAIFFEISENBANK ČR. Raiffeisenbank - eKonto SMART (2018) – Rybička. In: *YouTube* [online]. 17. 8. 2018 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=IRcwlkz07t0>
- (24) Které banky jsou největší v Česku? *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., © 1999-2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nejvetsi-banky-v-cesku-zebricek-bank-podle-velikosti-poradi/r~ba7b166e5a6a11e8bacfac1f6b220ee8/?redirected=1556882150>
- (25) *Ceník základních reklamních ploch iDNES*. [online]. Praha: MAFRA, a.s., © 1999-2019 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [http://data.idnes.cz/soubory/mafraweb/A180201\\_RAVE\\_017\\_CENIK22018.PDF](http://data.idnes.cz/soubory/mafraweb/A180201_RAVE_017_CENIK22018.PDF)

- (26) Reklama na Instagramu je v ČR. *marketup.cz* [online]. Praha: MarketUp, © 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.marketup.cz/cs/blog/reklama-na-instagramu-je-v-cr-vyzkouseli-jsme-jeji-ucinnost>
- (27) Influenceři: Jak na spolupráci krok za krokem. *marketup.cz* [online]. Praha: MarketUp, © 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.marketup.cz/cs/blog/influenceri-jak-na-spolupraci-krok-za-krokem>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
AML	Anti-Money-Laundering
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
B2B	business to business
B2C	business to consumer
CEE	Central and Eastern Europe
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FWR	Friedrich Wilhelm Raiffeisen
GDPR	General Data Protection Regulation
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources
IB	internetové bankovníctví
KB	Komerční banka
Kč	Koruna česká
LTV	Loan to value

např.	například
NFC	Near Field Communication
NPS	Net Promoter Score
OC	obchodní centrum
p. a.	per annum
PR	Public relations
PSČ	poštovní směrovací číslo
RB	Raiffeisenbank
RBI	Raiffeisen Bank International
Sb.	Sbírka zákonů
STP	Segmentation, Targeting and Positioning
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
Wi-Fi	Wireless Fidelity

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Počet obyvatel ČR a jejich průměrný věk. ....	41
Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců RB v letech 2013-2018.....	51

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Holistický marketing .....	15
Obr. 2: Porterův model .....	21
Obr. 3: SWOT analýza.....	24
Obr. 4: McKinseyho model 7S. ....	25
Obr. 5: Logo Raiffeisen Bank.....	38
Obr. 6: Organizační struktura RB. ....	49
Obr. 7: Strategie společenské odpovědnosti RB.....	53
Obr. 8: Reklamní spot – osobní účet.....	61
Obr. 9: Ukázka webových stránek. ....	62
Obr. 10: Ukázka billboardové reklamy.....	64
Obr. 11: Ukázka bannerové reklamy. ....	65
Obr. 12: Vzhled pobočky Olympia. ....	66
Obr. 13: Ukázka letáků. ....	67
Obr. 14: Místo pro promo akci. ....	91

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Počet obyvatel ve věkových kategoriích v letech 2015-2017. ....	40
Tab. 2: Počet zaměstnaných a podnikajících osob v ČR. ....	41
Tab. 3: Hodnocení zaměstnavatelů v bankovním sektoru. ....	50
Tab. 4: Cenové srovnání osobních účtů. ....	60
Tab. 5: Segmentace bankovních společností podle počtu klientů. ....	69
Tab. 6: Segmentace bankovních společností podle bilanční sumy. ....	70
Tab. 7: SWOT analýza. ....	75
Tab. 8: Numerické vyjádření silných stránek. ....	78
Tab. 9: Numerické vyjádření slabých stránek. ....	79
Tab. 10: Numerické vyjádření příležitostí. ....	79
Tab. 11: Numerické vyjádření hrozeb. ....	79
Tab. 12: Silné stránky a příležitosti ....	80
Tab. 13: Slabé stránky a příležitosti. ....	80
Tab. 14: Silné stránky a hrozby. ....	80
Tab. 15: Slabé stránky a hrozby. ....	80
Tab. 16: Vzájemné působení v matici TOWS. ....	81
Tab. 17: Reklama – očekávaný přínos ve variantách. ....	83
Tab. 18: Instagram – očekávaný přínos ve variantách. ....	85
Tab. 19: Influenceři – očekávaný přínos ve variantách. ....	87
Tab. 20: Facebook – očekávaný přínos ve variantách. ....	89
Tab. 21: Předpokládané náklady na promo akci. ....	92
Tab. 22: Promo akce – očekávaný přínos ve variantách na 2 dny. ....	93
Tab. 23: Souhrnné ekonomické zhodnocení návrhů. ....	95